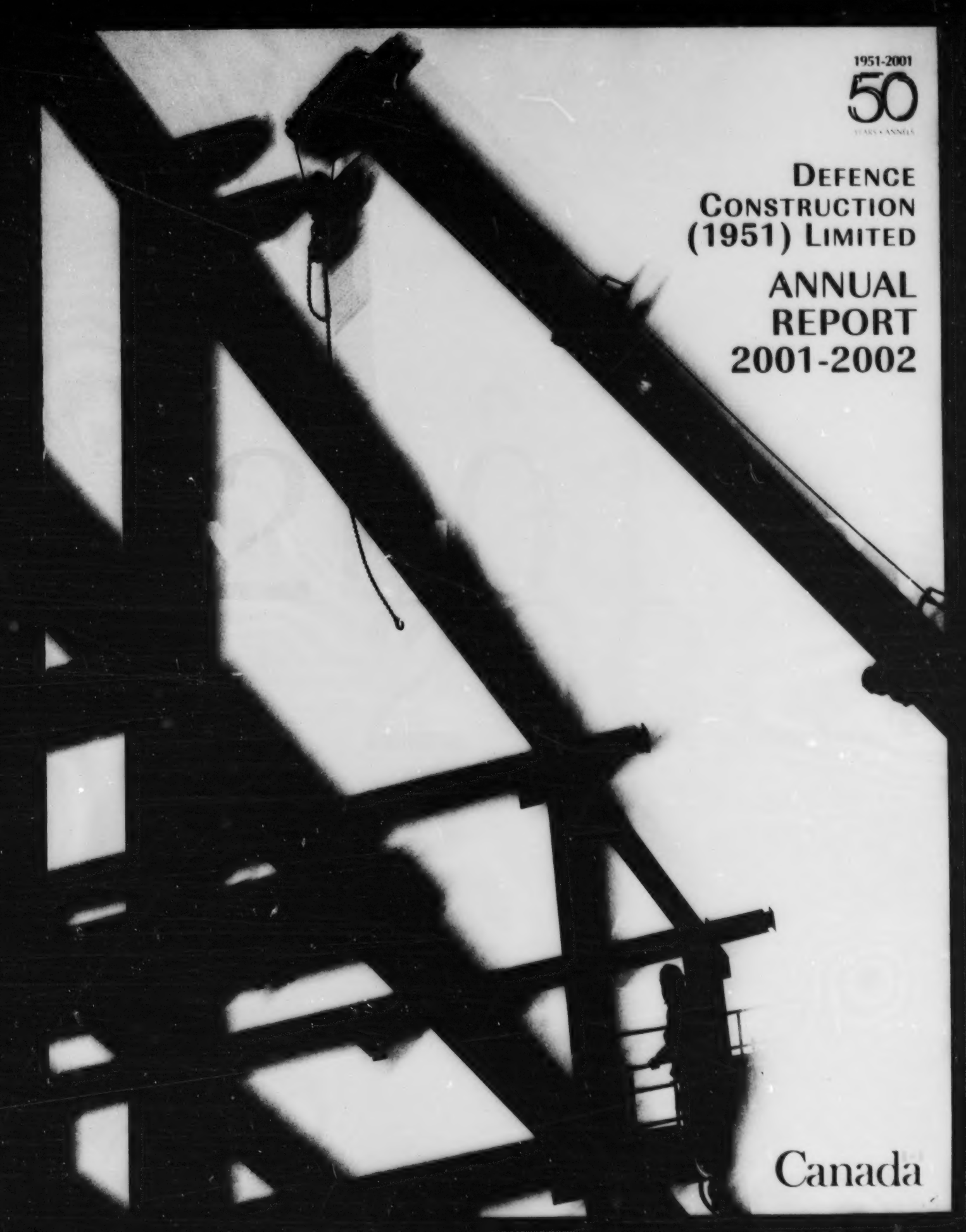


1951-2001

50

YEARS CANADA

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

ANNUAL REPORT 2001-2002

Canada

Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Contains 10% post-consumer fibre
Recyclable

Defence Construction Canada
Place de Ville, Tower B
112 Kent Street, 17th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0K3
www.dcc-cdc.gc.ca

102-07399/

VISION

Building on 50 years of partnership in delivering defence projects, DCC's vision is to become the leading provider of innovative solutions that add value for its client, foster growth in its employees, and make meaningful contributions to its industry.

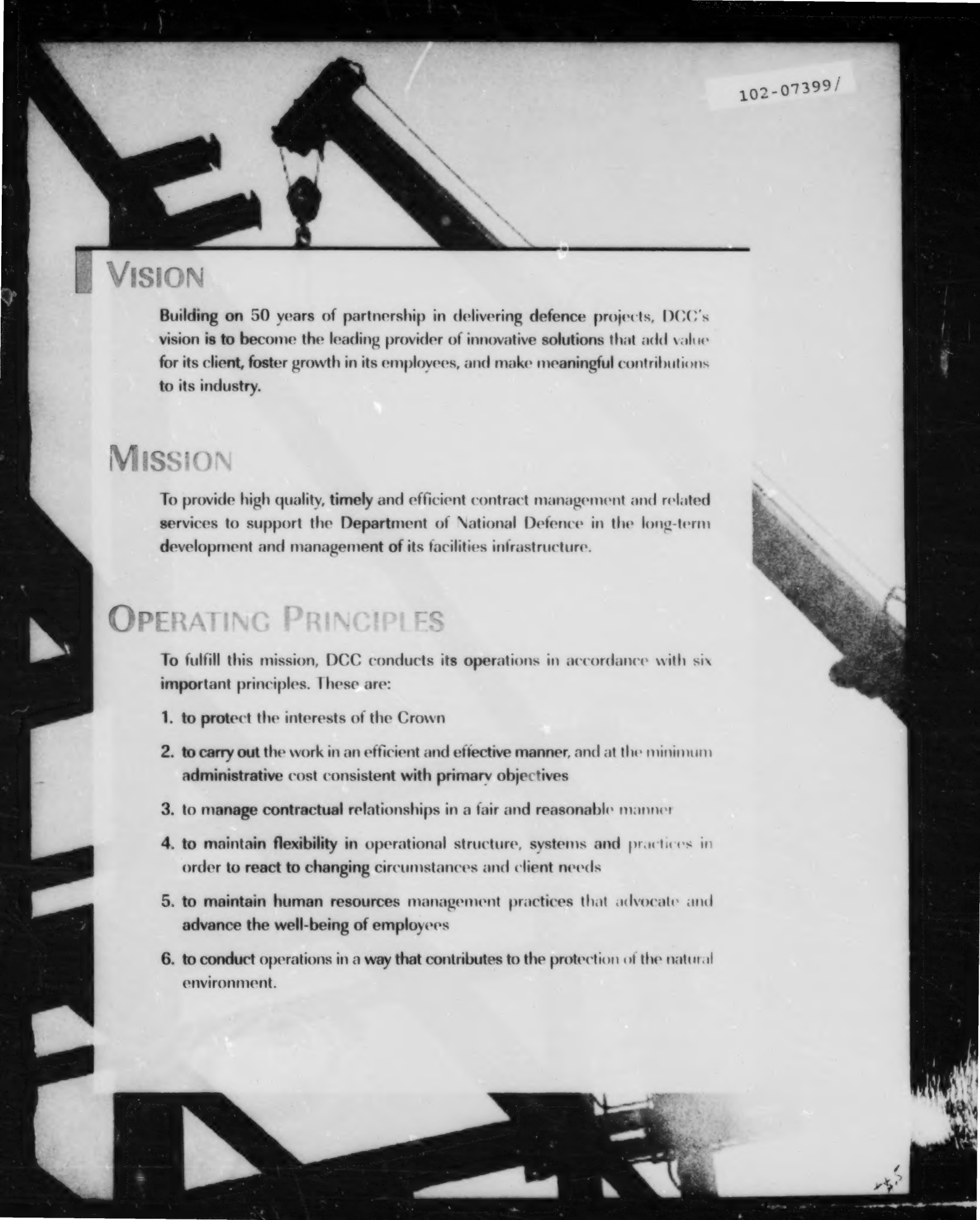
MISSION

To provide high quality, timely and efficient contract management and related services to support the Department of National Defence in the long-term development and management of its facilities infrastructure.

OPERATING PRINCIPLES

To fulfill this mission, DCC conducts its operations in accordance with six important principles. These are:

1. to protect the interests of the Crown
2. to carry out the work in an efficient and effective manner, and at the minimum administrative cost consistent with primary objectives
3. to manage contractual relationships in a fair and reasonable manner
4. to maintain flexibility in operational structure, systems and practices in order to react to changing circumstances and client needs
5. to maintain human resources management practices that advocate and advance the well-being of employees
6. to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment.



CELEBRATING 50 YEARS OF DEDICATION, FAIRNESS, AND COMPETENCE

Staff from the DCC Gagetown office volunteered to work on a Habitat for Humanity build in the summer of 2001 in Moncton, New Brunswick. From left to right: Darrell Stewart, Jean-Frederic Lalonde, Dave Powell, Jean-Dominique Lalonde, Roger Massie and Fred Boyle.

This year marked a significant milestone for Defence Construction Canada (DCC), as it celebrated its 50th anniversary. For half a century, not only has DCC witnessed historical change on the national and international stages, it has also participated in projects that have shaped history.

The uneasy peace in the post-World War II era spurred the Canadian government to undertake a $300-million ($3-billion in today's dollars) defence construction program. To manage these infrastructure projects, DCC was created in 1951. Established as a Crown corporation, separate from the Department of National Defence (DND), this new firm shared characteristics with both public and private sector organizations. Consequently, DCC was well positioned to deal with external partners like the construction industry, and to respond appropriately to the needs of its government client.

As history changed the needs of its client, DCC's business evolved to meet those needs. With its ever-increasing industry experience and track record of success, DCC contracted for and managed successive generations of projects for DND, including, the construction of the radar installations on the High Arctic Distant Early Warning (DEW) Line, the contracting and contract management for the $500-million North American Air Defence Modernization Program that replaced the DEW Line, and the project and contract management of the DEW Line Clean-Up project.

DCC put in place the military infrastructure required for Canada to meet its NATO commitments in Europe, and it provides similar services to Canada's NATO allies with installations in this country.

More recently, DCC has been active in helping DND rationalize, consolidate, and relocate operating units, and decommission obsolete establishments. Simultaneously, the Corporation has been involved in refurbishing DND Reserve Force facilities across the country.

Celebrations of all kinds were held at the national, regional and local levels to commemorate DCC's 50th anniversary, especially events to support local communities.

Helping build the Trans-Canada Trail, DCC staff from the Atlantic Region generously donated their labour in order to make a section of the trail in Cole Harbour, Nova Scotia, wheelchair accessible. A nation-wide project, the Trans-Canada Trail will be the longest recreational pathway in the world when completed.

Responding to the 50th anniversary initiative, DCC staff from the Kingston, Trenton, and Central Region offices found a way to contribute to their community. They organized the materials and labour and built a children's playhouse. The playhouse was raffled off, and all funds raised went to the Greater Kingston and Frontenac Area Chapter of Habitat for Humanity.

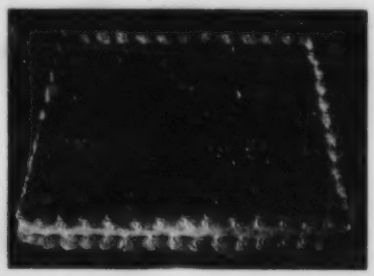
Since its inception, a primary component of DCC's business has been to build strong relationships with its partners. Early in its history, DCC was involved in successful ventures with other federal government departments by working on such nation-defining projects as the Trans-Canada Pipeline and Expo '67. This trend continues today with DCC engaging in joint ventures with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) for the benefit of DND.

The staff at DCC has been committed to providing the highest level of service to its client since the Corporation was founded five decades ago. To mark this golden anniversary, and to celebrate this ongoing commitment, events were held at the national and regional levels throughout 2001. In Ottawa, in April 2001, head office hosted a three-day National Conference for staff from the regional offices and sites. As part of the celebrations, an anniversary plaque and new corporate logo were unveiled.

Within DCC, regions organized commemorative events, which included gatherings such as anniversary luncheons, golf tournaments, and charity events. DCC encourages its employees to participate in and to support local events. Consequently, staff took the initiative to incorporate community awareness into the anniversary celebrations.

The work carried out during the first 50 years demonstrates DCC's commitment to its values of dedication, fairness and competence. As the business continues to evolve and grow to meet the challenges that the new millennium brings, DCC looks forward to playing its part in shaping history.

(1)



(2)

(3)

Ceremonies were held to unveil DCC's new logo. Above, (1) Brad Trann presented a DCC Calendar to Maj. Carrie Fortier, Wing Construction Engineering Officer Comox. Throughout Canada, DCC employees held anniversary cake (2) and coffee receptions. Right, (3) the staff at the DCC Valcartier office.

Defence Construction Canada
Construction de Défense Canada

Board of Directors
Conseil d'administration

June 30, 2002

The Honourable Ralph Goodale, P.C., M.P.
Minister of Public Works and Government Services
The House of Commons
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Dear Minister:

On behalf of the Board of Directors, I am pleased to submit to you the Annual Report for Defence Construction (1951) Limited, for the fiscal year ended March 31, 2002. This was a special year for Defence Construction Canada as we were able to celebrate 50 years of providing construction and related support to the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces.

Defence Construction Canada has been successful in supporting DND in meeting its operational, construction and property management related aims. We continue to expand our service lines, with each of these new areas increasing both the Corporation's and our client's ability to fulfill our stated mandates. Successes are highlighted throughout this report. Corporately, we committed in our 2001-02 Plan to several initiatives in the areas of operations and corporate governance. We are pleased to note progress in each of these initiatives.

1951-2001
50
YEARS • ANNÉES

As required, this report also includes our financial statements for the period April 1, 2001 to March 31, 2002. These financial statements have been audited by the Office of the Auditor General of Canada.

This submission is made in order to fulfill our responsibilities respecting the governance of the Corporation and in accordance with Part X of the *Financial Administration Act*.

Respectfully submitted,

John D. McLure

Chairman

Place de Ville, Tower B, 112 Kent Street, 17th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061
Place de Ville, Tour B, 112 rue Kent, 17ème étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061

Canada

TABLE OF CONTENTS

Highlights 2001-2002 6

Message from the Chairman 7

Message from the President 8

Corporate Profile 9

Business Review 13

- Partners 13
- Service Lines 15
- Contract Services and Operational Highlights 22

Organization and Governance 24

Management Discussion and Analysis 30

Future Outlook 39

2001-2002 Financial Statements 41

The Phase 1 Addition to 408 Tactical Helicopter Squadron, Garrison Edmonton under construction in 2001.

HIGHLIGHTS 2001-2002

(all dollar amounts reported in thousands)

Contract expenditures	$ 379,074
Value of contracts awarded	$ 298,638
Value of contracts completed	$ 374,464
Services revenue	$ 20,052
Number of contracts awarded	1,563
Number of contracts completed	1,820
Successful contracting ratio	94.0%
(Ratio of actual contracts awarded to actual contracts tendered.)	
Level of client satisfaction	98.2%
Number of contractors and consultants used	1,264
Number of employees at fiscal year end	267
Utilization rate	73.1%
(Percentage of employee hours spent on client contract work)	
Payroll multiplier	1.72
(Ratio of actual direct payroll costs to actual services revenue)	

MESSAGE FROM THE CHAIRMAN

BUILDING ON 50 YEARS OF SUCCESS

In 2001-02, Defence Construction Canada (DCC) continued to build on its tradition started in 1951 of providing the highest level of service to the Department of National Defence (DND) and the people of Canada. It was indeed my pleasure to have served as Chairman of the Corporation during our 50th anniversary year, and to have joined with the employees and DND in celebrating our history. The commitment of employees to fulfilling our mission remains strong, and this dedication will serve to ensure a successful future for DCC.

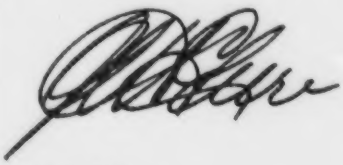
In previous Annual Reports, we reported on the progress of our Corporation's mandate review, established by the Minister of Public Works and Government Services, and the steps towards finalizing this review. This year, the Minister reaffirmed the confidence of the Government of Canada in the types and quality of services provided by DCC, and recommended no significant deviation in our mandate, as broadly outlined in the *Defence Production Act*.

DCC and DND collaborated closely to expand our already successful relationship into a number of new areas, particularly those relating to the direct support of military operations in the field. Our continued work in Bosnia-Herzegovina is indicative of this close cooperation. In a number of areas, we continue to partner with Public Works and Government Services Canada (PWGSC), a relationship that is seeing an ever-increasing level of service to our client. Finally, we maintain an active role in collaborating with industry associations.

John D. McLure
Chairman

DCC recognizes that coupled with our corporate needs is our role in the greater community. Our recently completed Environmental Management Framework will serve to incorporate environmental management considerations to a greater degree into our contracting, operational and administrative activities. In the coming years, DCC will work more closely with DND in meeting our collective responsibilities for on-site safety and environmental protection.

In closing, I wish to acknowledge those directors who have recently been re-appointed to the Board and to welcome our newest director, the Honourable Stewart McInnes. I would also like to thank Mr. Alan Williams, who has completed his term with the Board, for his dedicated service to both the Board and the Corporation.



John D. McLure
Chairman

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

Ross Nicholls, P.Eng
President and
Chief Executive Officer

This, our 50th year since incorporation, has proven to be another exciting and successful year. We celebrated the anniversary with a variety of professional development and social activities, and with contributions of time to charitable and community causes. We moved forward from there with a strong feeling of pride in our past successes. Our traditional client base is increasing as a result of new and innovative contracting and project management practices, and because of continued improvement in the quality of services we provide.

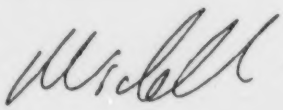
In 2001-02, the Corporation managed some $379 million of contract expenditures. Although this represents a decrease from 2000-01 with respect to payment for contracted services, our fee revenue rose by 3% to $20.1 million. This was a result of the increased revenue from services in both traditional and non-traditional roles. Examples of non-traditional activities are energy performance contracting, environmental services and project management support. Non-construction contract management services still represent approximately 30% of all services revenue.

The net margin of revenue over expenditure for 2001-02 was greater than planned. This success was a result of cost control exercised during the first half of the year as the construction program developed more slowly than anticipated, followed by increased activity and revenue generation in the second half of the year. It demonstrates well DCC's ability to respond to constantly changing requirements.

Our key operational performance indicators in the areas of quality, functional effectiveness, internal efficiency and human resources management show that we continue to meet or exceed targets. Last year we reported a need to improve our performance in regard to the timeliness of our procurement activities. I am pleased to report that results in this area improved. I attribute that success to a more realistic establishment of targets and quality process improvements.

In regards to our Corporate Plan initiatives, we continue to make progress on our undertakings. We are building on the quality processes within the Contracting Services Division, and expanding them into our day-to-day activities in the Operations Division. Our Corporate Risk Management Framework is evolving in the desired direction of full integration of risk identification, communication and mitigation into our corporate planning and business management practices. Specific risk management processes that have been fully implemented include a National Safety Management Program and the Environmental Management Framework aimed at mitigating environmental risks.

We are staying current with progress in the federal government and the design-construction industries in the area of electronic commerce, to ensure that DCC will be able to adapt and respond to developing e-commerce technologies. As we prepare for a new year, our focus on quality of specific services will expand to include improving the quality of client service. The assignment of senior management responsibility for this function is a step towards consolidating our strong working relationship with many elements of DND and the Canadian Forces, and establishing new links with defence clients in the evolving complexity of the national security environment.



Ross Nicholls, P.Eng
President and Chief Executive Officer

CORPORATE PROFILE

Governing Legislation

Defence Construction (1951) Limited, created in 1951 by Letters Patent issued pursuant to the *Defence Production Act*, was incorporated under the *Companies Act* of 1934, and was granted continuance under the *Canada Business Corporations Act* of 1978. When the Federal Identity Program (FIP) came into effect, the Corporation became known as Defence Construction Canada or, simply, DCC. Since 1996, responsibility for DCC has rested with the Minister of Public Works and Government Services. The schedules of the *Financial Administration Act* list DCC as a Schedule III, Part I, Crown corporation, and DCC conducts its business and financial affairs in accordance with that Act.

Mandate

The mandate, as set out in the Letters Patent, directs DCC to provide a wide variety of property-related services in support of defence projects. These are implemented in support of the goals of the Department of National Defence (DND), the Canadian Forces and the Government of Canada. This mandate was reviewed by the Minister and renewed without change in 2001. In May 2001, a new Memorandum of Understanding (MOU) between DND and DCC was signed to update the terms of the working relationship.

Although historically the business has focused on services related to construction, over the past few years, other value-added activities such as project management, environmental services and operational support services have become a large percentage of total service offerings. The new MOU acknowledges the increased flexibility of DCC's capabilities in providing unique services outside the traditional contracting, contract management, and project management scope.

Policy Functions

DCC plays an important role in the implementation of government policy in several areas. Some of these areas are related directly to the government's contracting requirements. Others spring from more general national objectives related to contracting. As well, DCC abides by government policy requirements in areas that indirectly affect its business.

Photo courtesy of DND

The Snowbirds fly over Parliament Hill in Ottawa as thousands of people celebrate Canada Day.

CONTRIBUTION TO FEDERAL POLICY OBJECTIVES

- **broad access to business opportunities**
- **encouragement of competition**
- **fiscal responsibility in the award and management of publicly funded contracts**
- **assurance that DND requirements remain pre-eminent**
- **adherence to federal policy on doing business with Aboriginal enterprises**
- **compliance with national and international trade agreements**
- **support for government policy on**
  - **human rights**
  - **official languages**
  - **employment equity**
  - **protection of privacy**
  - **access to information**

Corporate Funding and Equity

Until the 1997-98 fiscal year, the Corporation was fully funded by means of appropriation from DND. That year saw the implementation of a service billing system. From that point onward, all services have been delivered to the client on a cost-recovery basis.

The Corporation's equity structure consists of 1,000 authorized shares, of which 32 are issued. The Minister of Public Works and Government Services holds the majority (25), with each member of the Board of Directors holding one qualifying share.

BANKER — The Royal Bank of Canada

AUDITOR — The Auditor General of Canada

Services

DCC serves as an intermediary between its government client, on the one side, and consultants and contractors on the other.

Contracting

DCC develops the procurement documents and administers the process for all tender and proposal calls, seeking the services of consultants (engineers, architects, environmental specialists) and general or trade contractors.

Contract Management

Most consultant contracts are managed by DND; the role of DCC is to administer payments and changes, and to ensure that consultants provide all services called for in the contract. DCC provides this service for construction contracts as well and, at the same time, manages quality assurance, scheduling, and cost control.

Project Management Support

DCC provides project management support for DND's infrastructure and environment program.

Environmental Services

Having a wide variety of environmental expertise, DCC employees can offer numerous services including site investigations, environmental assessments, environmental management systems design, and the development of waste audits.

Operational Support Services

With a range of services extending outside the traditional construction, contracting and contract management scope, DCC's Operations Group carries out: facilities management and commissioning, energy performance contract management, dispute resolution, preventative maintenance inspection and quality assurance audits.

Environmental Responsibilities

As a Crown corporation, DCC recognizes the continuing need to balance business objectives with support for government policy and values related to social and environmental issues.

In all work carried out by DCC, efforts are made to ensure the maintenance of clean water and clean air, the conservation of natural spaces, and employee health and safety.

DCC remains committed to the principles of sound environmental stewardship, including those related to sustainable development and the practice of due diligence. Over the past year, the Corporation has worked hard to maintain these commitments. A new environmental policy, recently endorsed by the Board of Directors, strengthens DCC's resolve to integrate environmental considerations into day-to-day business practices and decisions.

DCC has taken a big step in advancing its environmental stewardship agenda by completing the Corporation's Environmental Management Framework. This framework outlines DCC's corporate strategic direction and long-term objectives that relate to addressing the environmental aspects of its operational and administrative activities.

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT FRAMEWORK

The goal of the Environmental Management Framework is to ensure that environmental considerations are a fundamental part of the day-to-day Corporate Management Framework.

To meet this aim, this new framework will:

- ensure strong environmental leadership and management
- ensure that DCC remains protected from outside factors that could have a negative impact on its ability to engage in business activities consistent with the Corporation's mission, goals and values
- place the Corporation in a position to adapt rapidly to change, if required, to manage environmental issues
- ensure that any DCC administrative activities are done with the consideration of environmental impact
- ensure that DCC can receive and communicate pertinent information related to the management of DCC's environmental issues
- ensure that productivity in DCC service delivery is maintained with due regard for minimizing or eliminating environmental impacts.

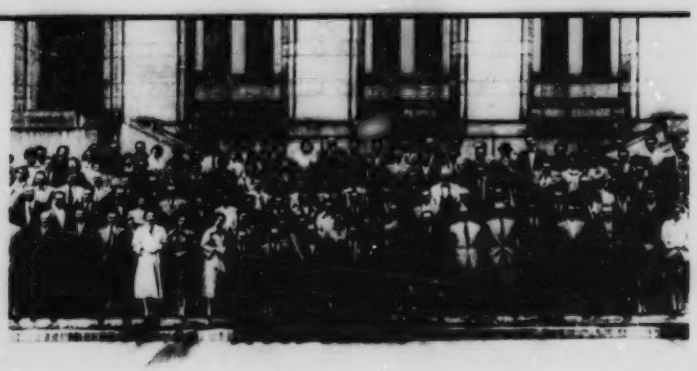
Using this framework as a baseline, the Corporation, through its Environmental, Safety and Health Committee, will develop and monitor specific business plan goals and objectives for implementation. Over the next several years, the Corporation will report on the status of this work.

ADDRESSING ENVIRONMENTAL INCIDENTS

In the past year, DCC offices reported eight environmental incidents that occurred on its work sites as a result of contractor activities. One of DCC's operating principles is to conduct operations in a way that contributes to the protection of the natural environment. Consequently, DCC employees reacted quickly by working with contractors and DND personnel to ensure that none of these incidents had any negative environmental impact.

This represents a 43% reduction in incidents from the last fiscal year (14 in 2000-01). No incidents were the result of DCC employee actions.

The majority of these incidents involved the spilling of fuel or other liquid materials onto the ground. Using local spill procedures, DCC personnel ensured that the materials were recovered in a timely fashion. In one instance, water monitoring downstream from the spill site continues to ensure protection of fish habitat. No evidence of any negative impact has been found.



For over 50 years, DCC staff has been committed to the consistent delivery of value to its client. Pictured here is head office staff on the steps of the Supreme Court Building in Ottawa, 1954.

Key Success Factors

Five characteristics of DCC's service provision allow for consistent delivery of added value to DND operations.

Cost effectiveness – Because DCC operates on a fee-for-service basis, the Corporation must maintain its position as an extremely cost effective service provider. DCC offers competitive pricing for its services, helping the client save money on consulting and construction work carried out by the private sector.

Contractors work on a runway resurfacing at 14 Wing Greenwood, Nova Scotia. DCC works effectively with both the public and private sector.

Focus – For 50 years, DCC has had an intense focus on one major client and, consequently, has developed an understanding of the client's needs and preferred approaches. This specialized focus has positioned DCC as a provider of niche services that no other organization, from either the private or the public sector, can match.

Delivery – DCC provides immediate and reliable access to technical and administrative expertise and, unlike many providers of similar services, does so on a continuing basis at the work site.

Service – Standing midway between the public and private sectors, DCC knows how the construction industry and the government work. This allows for effective mediation on any differences that arise between the client and external service providers.

Flexibility – As a Crown corporation and separate employer, DCC can assign quickly the required number of people with specific skill sets to any project. DCC's mandate allows it to administer and staff projects with efficiency and flexibility equal to that of the private sector.

BUSINESS REVIEW

PARTNERS

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE

Defence Construction Canada (DCC) was created pursuant to the *Defence Production Act* to support the Department of National Defence (DND) in delivering defence projects. Consequently, DND is the Corporation's client. Since it has done business with DND for 50 years, DCC is well versed in DND's priorities and working methods. Because of this close working relationship, DCC is able to foresee and prepare for any changes that may have an impact on the client.

There are many levels and units at DND that interact with DCC. The Infrastructure and Environment Branch (IE) of National Defence Headquarters (NDHQ) is a primary contact, especially for the centrally managed capital construction program. However, over the last several years, DND has been devolving authority and budget accountability down the hierarchical structure, and from the centre outwards. Now, the chiefs of maritime, land and air staffs are responsible for their own construction and maintenance programs. DCC deals extensively with their organizations, primarily at the tactical (i.e., base/wing) level. In addition, DCC contracts for and delivers consulting, construction and environmental services on behalf of several other DND client groups, and for other DND programs.

In December 1998, DCC signed an infrastructure service delivery commitment with DND. This agreement focuses on developing a common understanding of how DCC contributes to the objectives of the Canadian Forces. However, a successful partnership also requires that practices and procedures be aligned, and in May 2001, a revised Memorandum of Understanding (MOU) was signed, setting out the modern realities and context of the working relationship.

Photo courtesy of DND

A CH-113 Labrador search-and-rescue helicopter manoeuvres in shallow water in the Bay of Quinte during training exercises at 8 Wing Trenton.

ADDITIONAL PROGRAMS AND CLIENT GROUPS

- Canadian Forces Personnel Support Agency
- Canadian Forces Housing Agency
- Defence Research and Development Canada
- North Warning System Office
- Director-General, Aerospace Equipment and Program Management
- J3 Engineer
- NATO forces with establishments in Canada

Contractors and Consultants

Although DCC creates value for the citizens of Canada, the Corporation does not provide service directly to the public. Instead, private sector consultants and contractors constitute the specialized "public" that interacts with DCC.

For that reason, it is important for everyone at DCC to be aware of what is happening in the industry. Through the course of business, employees interact with contractors on the job site every day. However, there are also frequent, more formal exchanges with the Canadian Construction Association (CCA) and its provincial counterparts. These interactions help keep DCC abreast of developments in the industry and bring a useful measure of realism to the interactions between DCC and its contractors. DCC keeps in touch with the insurance industry, to learn of trends in risk management, and with the surety industry, for developments in contract security. Representatives of DCC continue to sit on committees and maintain relationships with such groups as the Association of Consulting Engineers of Canada, the Royal Architectural Institute of Canada, the Canadian Public Procurement Council, and the Canadian Design-Build Institute.

Keeping current with industry standards is critical to DCC's ability to deliver service. Consequently, DCC encourages its employees to maintain and develop their professional skills, and the Corporation supports them in maintaining industry certifications and designations relevant to their work. Examples are CCA Gold Seal and Project Management Institute certifications.

Canadian Construction Sector

Year after year, the construction sector remains an important driver of the Canadian economy. According to Statistics Canada, investment in construction is second only to manufacturing in creating sustainable jobs.

In evaluating this very considerable impact on the Canadian economy and the role that DCC plays in that contribution, it is important to understand the structure of this sector. There are numerous small construction firms in Canada. Because these firms constitute the backbone of the industry, DCC must understand the challenges and the very real, ongoing business threats that these entrepreneurs face. In support of their need to conduct business, DCC works to maintain a level playing field, simplify bidding procedures, stimulate interest, and encourage competition for all contracts that the Corporation puts in place. At the same time, DCC is sensitive to the requirement to maintain cash flow and is adept at negotiating fairly when changes must be made to projects. Because DCC understands the needs of DND and the consultants and contractors, it is able to mediate fairly when differences arise.

According to the Canadian Construction Association, the construction industry in Canada employs up to 6% of this country's total labour force, generates $120 billion annually, and accounts for 12% of Canada's gross domestic product.

Service Lines

Contract Services

For over 50 years, DCC's Contract Services Division (CSD) has been the key link between DND infrastructure requirements and the contractors and consultants who can satisfy them.

CSD procurement documents and processes are designed to meet the needs of both parties. A wide variety of options exists to meet all client and industry needs. A few options that are increasingly popular are as follows:

Quick response tenders – DCC establishes a source list of contractors at each base to respond to the specific construction needs of each location. Depending on the requirement and value, these contracts can be in place in one day or up to 14 calendar days.

Tender boards – Minor construction projects that are equally time sensitive but more complex in nature are candidates for this process. The target time from notice to award for this process is 25 calendar days.

Design-build – This contract option is used to deliver a major portion of design within the construction contract. While the time required to contract for this is longer than for other standard processes, the overall project delivery time has been reduced from the traditional design-bid-build method.

DCC has many other forms of infrastructure-related tender processes, each designed to meet a particular requirement. Some of the options are listed below:

Best value contracts – Price and technical requirements determine the award, and it is not based solely on the lowest bid.

Construction management – Expertise is contracted to help manage tendered construction packages.

Energy performance contracts – Firms are contracted to make infrastructure improvements on DND facilities and payment is made from the resulting energy savings.

Standing offers – Firms are pre-selected to provide specific construction activities as and when required.

Facility maintenance contracts – Expertise is contracted for long-term operation and maintenance of DND facilities.

DCC IN ACTION

BRIDGING THE GAP

DCC AND PWGSC JOINT FACILITIES MANAGEMENT PROJECT

With the closures of CFB London and CFB Toronto, a large number of facilities across southwestern Ontario, formerly maintained by the bases, were left without support service. DCC stepped in to fill this service void for DND and continues in this capacity today.

An innovative solution was created when DCC and PWGSC came together in partnership. PWGSC provided day-to-day maintenance of the facilities while DCC assumed the role of contract manager, marking the first time this type of arrangement had been implemented.

Together, DCC and PWGSC offered a unique service to DND. The teaming of the two organizations allowed PWGSC to draw on DCC as a ready-resource, and enabled DCC to provide a service in line with a number of its success factors. DCC demonstrated its flexibility in ensuring cost efficiency, and was able to deliver value to the client through its knowledge of the construction industry.

Each year CSD tenders and awards more than 600 professional services contracts, and more than 900 construction contracts. In addition, in the 2001-02 fiscal year, more than 800 standing offers were tendered and awarded for maintenance of Canadian Forces housing units.

Client groups within DND want to begin project work as soon as possible after receiving internal approval. Since timeliness of contract award is important to both DND and the contractors and consultants, this activity is reported as a key performance indicator. Table 1 shows actual time to award contracts compared to targets. The number of contracts in each sample, along with the percentage of time that the target is met, puts the information in context. Improvements were made in most categories over last year; however, certain processes continue to provide challenges. Targets are based on a reasonable time to tender and award, and not on historical results. Some processes, like requests for proposal and design-build, require joint evaluation by different parties, often at remote locations. Coordinating schedules for review and evaluation can delay the process. CSD recognizes the challenges inherent in this process and has taken steps to improve the management of it. In the coming fiscal year, targets for 2-step proposals, quick response and NAFTA contracts (contracts with requirements that fall under the North American Free Trade Agreement) have been increased. The new targets are 90 days, 14 days, and 95 days respectively.

TABLE 1

CSD PERFORMANCE INDICATORS

Performance Indicator	Number of Contracts 2001-02	2000-01 Results	Target	2001-02 Results	% on Target 2001-02
Timeliness of Construction Contracting					
Regular tender call	**126**	**45 days**	**35 days**	**43 days**	**38%**
Tender boards	**474**	**30 days**	**25 days**	**30 days**	**41%**
Quick response	**295**	**16 days**	**10 days**	**15 days**	**33%**
Design-build	**5**	**155 days**	**90 days**	**97 days**	**60%**
Timeliness of Consultant Services Procurement					
SPEC selection (selection, prequalification, and evaluation of consultants)	**204**	**62 days**	**25 days**	**39 days**	**41%**
1-step proposal	**41**	**69 days**	**50 days**	**75 days**	**29%**
2-step proposal	**11**	**126 days**	**80 days**	**140 days**	**0%**
NAFTA	**4**	**154 days**	**84 days**	**139 days**	**0%**

For CSD to provide varying levels of customized service, a high degree of expertise is required. DCC takes careful measures to ensure its staff can obtain, maintain and enhance the required knowledge and skills. Training, certification, memberships and participation are promoted with organizations such as: the Project Management Institute, Treasury Board, the Purchasing Management Association of Canada, the Materiel Management Institute, Construction Specifications Canada, and the Canadian Public Procurement Council.

CSD received its ISO 9001 certification in 2000-01, making DCC the first federal procurement agency to do so. Throughout 2001-02, internal and external audits were completed with no incidents of major non-conformance. Areas where improvements were most noted were in communications with client groups regarding the scope and timeliness of services. As part of DCC's ongoing improvement, CSD plans to upgrade to ISO 9000-2000 standards in the coming fiscal year.

Operations

The Operations Division delivers a broad scope of services to construct and maintain DND facilities including: control towers and hangars, dockyards and tank maintenance facilities, community centres, housing, barracks and clinics, water and sewer systems, communications systems, and roads and grounds. Other services include: firing range inspections, facilities management, property management support, facilities condition reporting, building systems troubleshooting, rapid response to urgent security needs, program management, commissioning and training.

DND infrastructure needs are driven increasingly by technology advances. This year, DCC was called upon to project manage, tender, construct and commission two state-of-the-art fire fighting training facilities (FFTF). These innovative facilities are equipped not only with classrooms, but also with testing areas used to train crews and demonstrate a variety of fire fighting conditions. These conditions include individual burn rooms that simulate various ship compartments, and a helicopter-prop that simulates fires resulting from helicopter crashes on a ship's deck.

Building solid relationships with its partners is a cornerstone of DCC's business. In the past fiscal year, there was a successful joint venture between the Department of Public Works and Government Services (PWGSC) and DCC to implement an airfield rehabilitation project at 19 Wing Comox. The combined flexibility, innovation, and expertise of both partners ensures successful completion of projects for DND. With a focus on effective service delivery, DCC looks forward to sharing its expertise in future joint venture projects.

DCC provides contract management support at Camp Black Bear in Bosnia-Herzegovina.

DCC IN ACTION

PARTNERING FOR THE ENVIRONMENT

SERVICE SUPPORT FOR SITE CHARACTERIZATION AT SHILO

DCC Shilo was asked to support Defence Research and Development Canada (DRDC) in the characterization of the contamination of firing ranges resulting from years of training activities.

In 2001-02, DCC was able to provide the necessary team of skilled environmental experts to support a field-sampling program on the ranges. DCC contracted and supervised local drilling crews for the installation and development of groundwater sampling wells, and managed the handling of range soils, biomass, groundwater and surface water samples.

Through effective liaison and coordination efforts with CFB Shilo and contractors, DCC was able to deliver exceptional support service. Consequently, DRDC requested that DCC continue with follow-up well data recording and field sampling activities at CFB Shilo.

Attesting to the success of this partnered environmental service delivery, DCC continues to work closely with DRDC on plans to undertake similar range sustainability projects at other locations.

Environmental Services

DCC maintains a strong focus on the provision of environmentally related planning, technical and management support. This ongoing success was highlighted by the delivery of full project management and contract management services to DND for the clean-up of the Distant Early Warning (DEW) Line in the Arctic.

In addition, more than 30 qualified environmental professionals located at head office, in the regions and on the bases/wings have implemented a large number of projects in an increasing number of environmental service lines. Since DCC has staff with strong local knowledge, combined with a national network of expertise, it can ensure effective service delivery. A sampling of the wide range of program areas to which DCC provides support is listed below.

- Environmental support to project and program management
- Environmental record reviews
- Environmental assessments, surveys and approvals
- Contaminated site delineation and remediation
- Waste reduction audits and plans
- Hazardous materials inventories
- Development of environmental management systems
- Environmental monitoring
- Fuel storage tank removals
- Technology evaluations

DCC IN ACTION

OPERATION PALLADIUM

DCC SUPPORTS DEPLOYED OPERATIONS

DCC is working with DND and Public Works and Government Services Canada (PWGSC) to apply its contract management support service in Operation PALLADIUM, the Canadian Forces contribution to the NATO-led peacekeeping mission in Bosnia-Herzegovina.

A Canadian specialist firm was contracted to perform the logistics and support functions in-theatre, thereby freeing military personnel for other tasks and reducing the frequency of their operational deployment. DND and the contracting authority, PWGSC, recognized a need for dedicated contract management support and they turned to DCC to fulfill this role.

DCC's initial involvement with the Contractor Support Project was to provide value-added support to the tendering process. Then, DCC was invited to provide the in-theatre contract management function.

DCC provides a contract manager stationed in Velika Kladusa, Bosnia, to work with a team of military logistics, engineering, environmental and management specialists, and with PWGSC contract managers in Ottawa. DCC's task is to ensure that the work meets the contract specifications and to provide other specialized support to the Task Force Commander as required.

With its traditional focus on a single client, DCC has demonstrated its ability to transition its existing processes into an operational theatre. Through DCC's established support network in Canada, the contract manager and contract management cell in-theatre have access to specialized contracting expertise.

DCC's knowledge of quick response contracting helped the Canadian Forces meet its operational requirements while ensuring compliance with federal contracting policies. DCC employees have been able to work with PWGSC to ensure that Canadian military personnel receive the highest quality of support.

Project Management Support

The Operations Division has multi-disciplinary infrastructure management support expertise. DND can benefit from a range of fully integrated services in project management support areas during the planning, design and construction phases of a project.

DCC IN ACTION

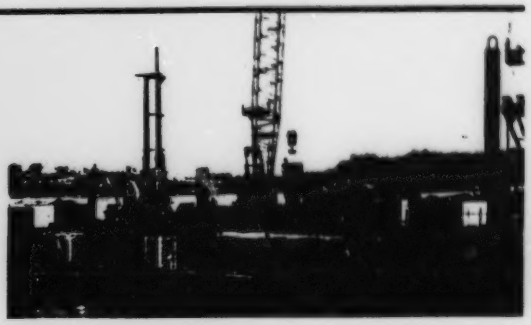
SUPPORTING THE LAND FORCE ATLANTIC AREA

DCC PROVIDES A COST EFFECTIVE SOLUTION

DCC supports the Land Force Atlantic Area by providing weapon range inspection services throughout Eastern Canada. Dedicated inspection staff report on the condition of all army, navy and air force ranges and training areas.

While ensuring that these 171 ranges are evaluated in the most cost effective way, DCC provides experienced, well-trained personnel to do this job. By having one point of contact for all range inspections, DND is assured that all evaluations are carried out in an exacting and consistent manner. DCC's high maintenance standards result in reduced safety concerns for the client, as related to unexploded ordnance.

With DCC providing these range inspection services, DND benefits from a program that allows for effective preventative maintenance, while at the same time, reduces the need for expensive recapitalization due to major deterioration following extensive use.



DCC undertakes diverse types of projects for DND, including upgrades to existing facilities. Under construction in Colwood, British Columbia is this refueling jetty and tank farm.

Contract Management Services

Contract management has always been the core area of expertise for DCC. Key services include:

- contract administration
- quality assurance
- regular client reporting
- co-ordination of expert services
- monitoring of construction schedules
- change management
- certification of progress payments
- certification of contract completion
- document control
- commissioning services
- dispute resolution
- monitoring of deficiencies and warranties
- resolution of contractor performance issues

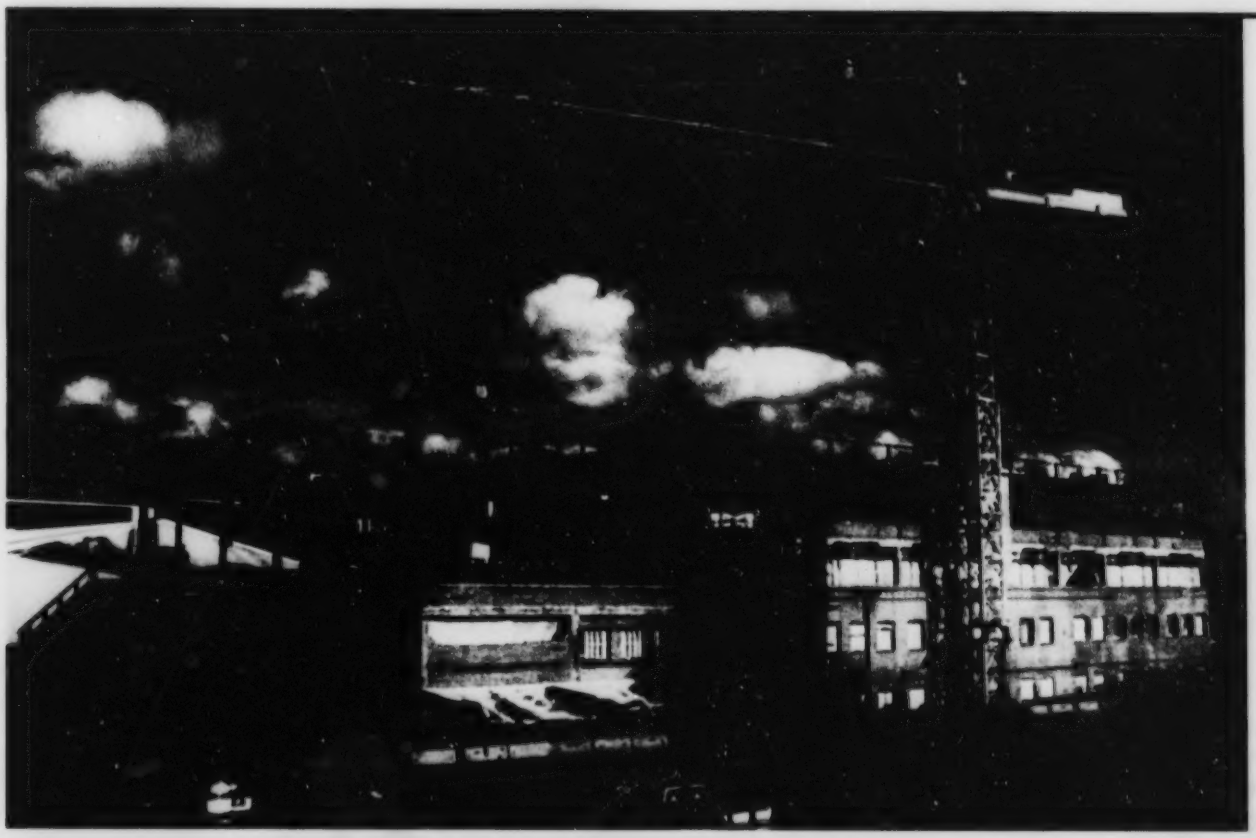
FOCUSED EXPERTISE

DCC COMMISSIONING RESOURCE GROUP

It is critical to ensure that newly installed systems in a new or renovated facility operate correctly prior to contract completion. The commissioning process typically involves a building's mechanical and electrical systems, but it can include other components such as kitchen equipment and boilers. DCC established a Commissioning Resource Group (CRG) within its Central Regional Office in Kingston to ensure that its client receives facilities that are commissioned correctly and fully documented.

DCC's client benefits from a team of seasoned technical experts that provides continuity in the commissioning process. The CRG supplements the site staff to ensure that knowledgeable, experienced personnel follow the process closely. The team reviews all the components within the system, then systematically takes the system from a static to a dynamic state, ensuring that it meets design requirements while in operation.

Over the past several years, CRG's focused expertise and independent point of view have positioned this group to guarantee that DND's facilities are operating at optimum performance. DCC's involvement in the process has reduced lost productivity owing to mechanical or electrical failures after occupancy, and has saved the Crown costs associated with repairs or replacements before the end of these systems' life cycle.



DCC managed the construction contract for this combat systems repair facility in HMC-Dockyard, Halifax.

Tracking Client Satisfaction

As one of its key performance indicators, DCC regularly tracks client satisfaction. Client groups within DND provide information through written questionnaires and face-to-face interviews. Client surveys on environmental services and construction contract management in this fiscal year indicated that 98.2% of responses (with an overall 86% return rate) were satisfied with DCC services. There were 13 responses that cited problems. These problems ranged from scheduling issues to concerns about reporting. In one situation, the client was concerned that a contractor did not complete deficiency clean-up work quickly enough. In another situation, the client stated that there was not an adequate level of project status reporting, or enough regular project review meetings with the contractor present. DCC addressed all of these concerns in a timely fashion.

The Operations Division acknowledges that a survey return rate of 86% is not ideal; the goal should be to collect 100% of the surveys. Already, DCC has been proactive in meeting with client groups within DND to address this challenge. Client groups have requested that DCC hold more frequent meetings at significant project milestones to discuss performance. At the same time, DCC is aware that a comprehensive all-service survey is required in order to accurately track and fairly assess job performance, and DCC will develop a system in the coming year that is easy to use and relevant for the client, without being a burden to administer.

Contract Services and Operational Highlights

FIGURE 1

CONTRACT VALUES

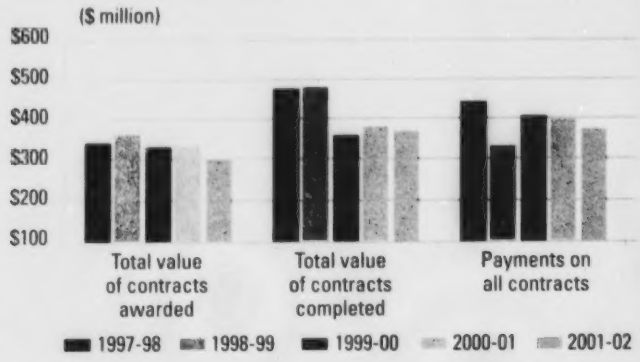
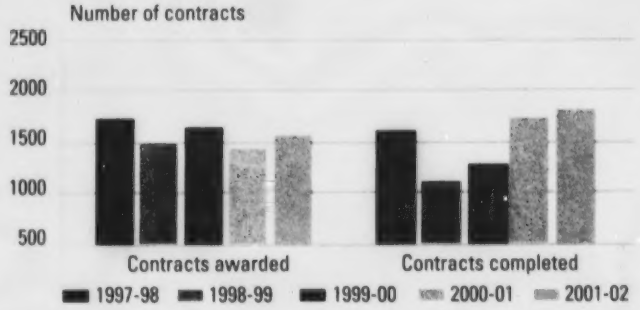


FIGURE 2

NUMBER OF CONTRACTS AWARDED AND COMPLETED



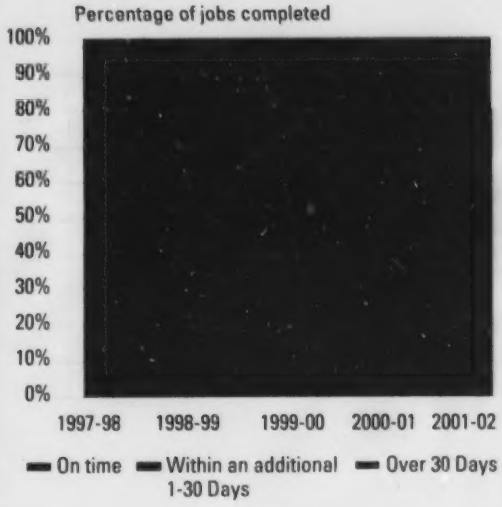
Timeliness of Construction Contract Completions

A key component of client satisfaction is schedule control. Consequently, DCC monitors timeliness of construction contract completions and works with the client to see that schedule slippage is minimized. When it does occur, DCC ensures that DND knows the reasons.

In 2001-02, 63.8% of completed construction contracts were finished by the pre-established completion date. Another 16.2% were completed within 1 to 30 days. As Figure 3 indicates, there has been steady improvement over the past several years.

FIGURE 3

TIMELINESS OF CONSTRUCTION CONTRACT COMPLETIONS

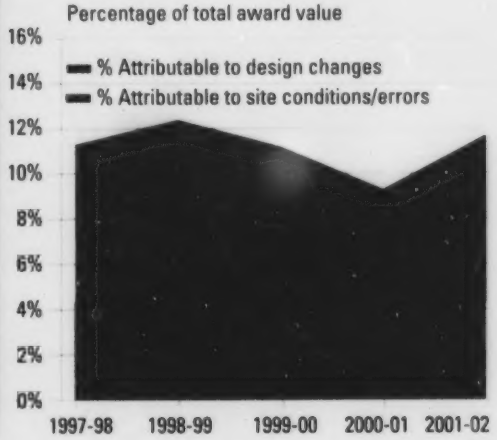


Change Orders

Changes can have a negative effect on a project's schedule and can result in cumulative impact costs. Consequently, DCC manages contracts in a way that attempts to minimize both the number and the dollar amount of contract changes. Figure 4 below illustrates trends over the last five years. In 2001-02, on the basis of 898 construction contracts, 4.3% of cost growth was due to site conditions or to errors and omissions, and 7.4% was attributable to design changes. The percentage of changes is

FIGURE 4

CHANGE ORDER VALUES



low compared to industry standards, and is due to comprehensive planning by DND prior to the tendering process.

Contractor Claims

A direct indication of DCC's efforts to protect the interests of the Crown can be found in the dollar value of contractor claims before the Courts at any given time. A balance must be struck between treating contractors fairly and ensuring the government receives fair value for contracted commitments. Trends over the last several years are indicated in Figure 5.

In 2001-02 DCC closed eight claims. Five of these claims were dismissed or discontinued and three were settled for a total value of $140,000. Resolved claims reduced the total claim value by $1.9 million. Five new claims were raised during the year. One was dismissed while four remain outstanding. A total of $515,000 was added to the outstanding claim value for the four new claims. As at March 31, 2002, there were 22 claims outstanding for a total claim value of $6,762,000.

FIGURE 5

LEGAL CLAIMS AT FISCAL YEAR END

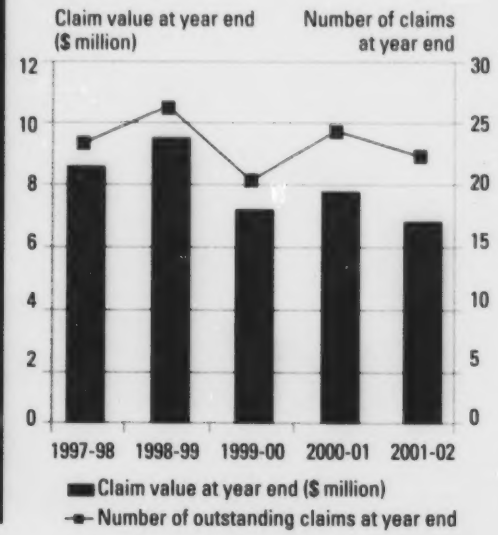


TABLE 2

CONTRACT EXPENDITURES BY REGION 2001-2002

(all amounts reported in $ thousands)

	Construction Contracts	Consultant Services	TOTAL
Atlantic Region			
Aldershot, NS	$ 1,022	$ 1,511	$ 2,533
Gagetown, NB	14,056	1,560	15,616
Gander, Nfld.	2,737	41	2,778
Goose Bay, Lab.	12,438	776	13,214
Greenwood, NS	16,283	1,228	17,511
Halifax, NS	29,891	3,149	33,040
Others	-	469	469
Subtotal	**76,427**	**8,734**	**85,161**
Central Region			
Bagotville, QC	9,456	131	9,587
Borden, ON	12,302	498	12,800
Kingston, ON	10,814	1,868	12,682
London, ON	2,430	4,417	6,847
Montreal, QC	5,060	885	5,945
North Bay, ON	1,571	237	1,808
Petawawa, ON	19,431	714	20,145
Toronto, ON	36,627	2,317	38,944
Trenton, ON	9,154	145	9,299
Valcartier, QC	10,884	2,261	13,145
Ottawa, ON	6,553	594	7,147
Others	-	241	241
Subtotal	**124,282**	**14,308**	**138,590**
Western Region			
Calgary, AB	6,034	190	6,224
Chilliwack, BC	639	35	674
Cold Lake, AB	10,075	804	10,879
Comox, BC	4,194	378	4,572
Edmonton, AB	20,083	1,267	21,350
Esquimalt, BC	27,944	4,573	32,517
Moose Jaw, SK	2,905	282	3,187
Suffield, AB	5,922	644	6,566
Shilo, MB	4,118	626	4,744
Winnipeg, MB	3,818	739	4,557
Wainwright, AB	4,424	242	4,666
Others	-	20	20
Subtotal	**90,156**	**9,800**	**99,956**
Northern Canada	**14,567**	**4,655**	**19,222**
Canadian Forces Housing Agency (CFHA)	**34,080**	-	**34,080**
Head Office - Others	**352**	**1,713**	**2,065**
Totals	$ 339,864	$ 39,230	$ 379,094

ORGANIZATION AND GOVERNANCE

Governance

DCC Board of Directors, seated from left: Mr. Ross Nicholls, Mr. John D. McLure, Ms. Nancy M. Penner. Standing, from left: Mr. Jean-Claude Garneau, Mr. Michael G. Nurse, Mr. Brent DiBartolo, Hon. Stewart McInnes.

As a Crown corporation, DCC is governed by a Board of Directors, appointed by the Governor-in-Council on the recommendation of the Minister of Public Works and Government Services, through whom DCC reports to Parliament.

The role of the Board of Directors is to provide advice for the Corporation on the management of its current business affairs, and on the vision and long-term direction of the Corporation. This task includes: providing strategic advice in the business planning process, ensuring that the Corporation's public policy objectives are met, following matters that may require exceptional attention, and facilitating appropriate communications with the Crown, stakeholders and the public. Each year, the strategic direction of the Corporation is reviewed, and the Board members examine the continuing viability of the Corporation and its contribution to government.

The Audit Committee meets separately from the Board, to review year-end financial statements, internal audit reports, and the results of special examinations by the Auditor General.

DCC's Board of Directors reflects a balanced mix of public and private sector experience that contributes to the Board's effectiveness. In keeping with the Corporation's mandate and key challenges, the Board members selected come from senior levels with knowledge of engineering, construction, law, finance and management.

DCC Board of Directors

(at March 31, 2002)

Chairman

Mr. John D. McLure

JDM Consulting Inc.
and
Senior Associate
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa, Ontario

Board Members

Mr. Brent DiBartolo
Assistant Deputy Minister
Infrastructure and Environment
Department of National Defence
Ottawa, Ontario

Mr. Jean-Claude Garneau
President
Excotech Inc.
Montreal, Quebec

Hon. Stewart McInnes, P.C., Q.C.
Lawyer
Halifax, Nova Scotia

Mr. Ross Nicholls
President and Chief Executive Officer
Defence Construction (1951) Limited
Ottawa, Ontario

Mr. Michael G. Nurse
Associate Deputy Minister
Public Works and Government Services Canada
Ottawa, Ontario

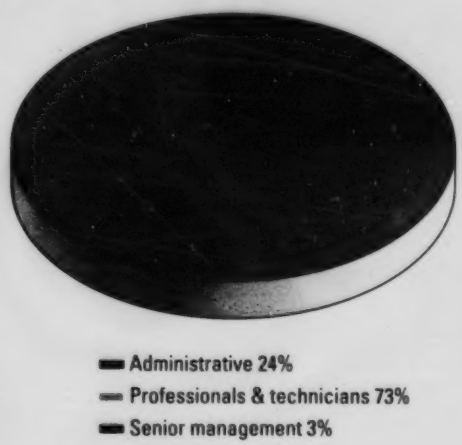
Ms. Nancy M. Penner
Partner
Parlee McLaws LLP
Calgary, Alberta

Human Resources

DCC acknowledges that its chief asset is people and that corporate successes are dependent on employee abilities and dedication. One of DCC's strengths is its dedicated workforce of professionals. The team consists of a mix of engineers, engineering technicians and technologists, environmental scientists, and experienced tradespeople. Other specialists in finance, human resources, information technology, and administration support these professionals.

FIGURE 6

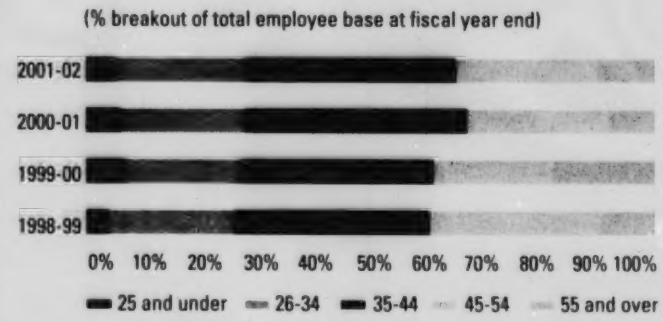
DCC WORKFORCE



At the end of the fiscal year, DCC employed 267 continuing, term and temporary employees, of whom approximately 18% have been employed for at least 15 years. In the past two years, approximately 4% of employees have returned to work for DCC following a brief departure. Employees acknowledge that working for DCC is interesting, challenging, never boring, and that employees respect each other.

FIGURE 7

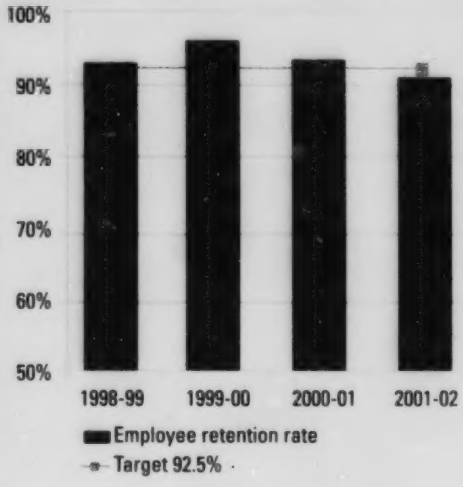
EMPLOYEE DEMOGRAPHICS

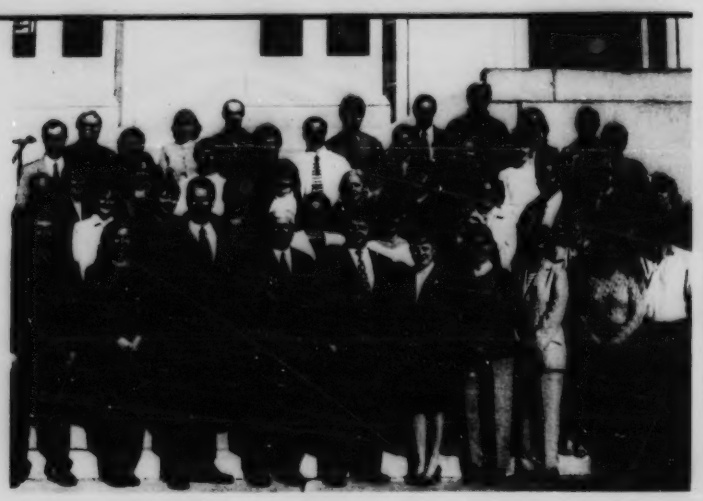


Recruitment practices are focused on engaging professionals who strive to maintain the Corporation's continued success, and who take pride in achieving their personal goals. DCC internal recruitment practices supported 34 employees along their career paths through promotions and transfers during the past year. Even though DCC's work environment is somewhat seasonal, the Corporation has consistently upheld a retention rate above 90% over several years.

FIGURE 8

EMPLOYEE RETENTION RATE

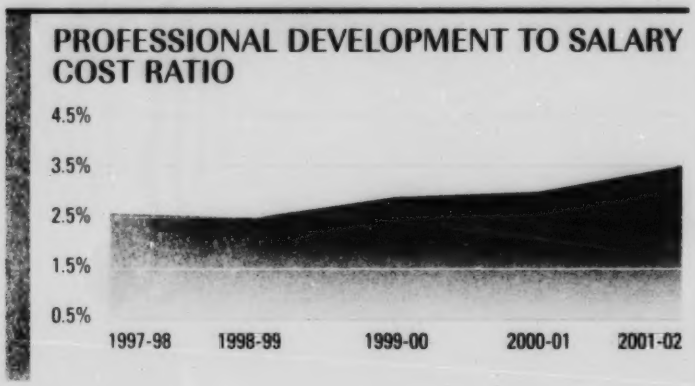




Head office staff on the steps of the Supreme Court Building in Ottawa, September 2001.

DCC views the employee retention rate as a measure of employee satisfaction with DCC's working environment. Initiatives regarding the employee retention rate were outlined in DCC's corporate plans for 1999-2000 and 2000-01. As Figure 8 indicates, the retention rate dropped slightly in 2001-02 to 90.8% from 92.7% in 2000-01. To address this situation, and to be competitive with private and public sector competition, DCC revised its compensation structure. In order to maintain DCC's attractive work environment, the Human Resources Department promotes employee opportunities for training and lateral transitions within the Corporation.

FIGURE 9



Staff Training and Development

The employees of DCC form a specialized team, and consequently DCC encourages ongoing professional development and staff training. Figure 9 illustrates the financial commitment that DCC makes to this area. DCC's target for training as a percentage of salary cost is 2.5%. DCC has constantly achieved or exceeded this target. In 2001-02, DCC achieved a result of 3.5%, which increased from 3.0% in 2000-01. This increase is due to educational expenditures associated with the 50th anniversary National Conference, which focused on employee development, and to costs for information and technology training associated with the upgrade of the enterprise software system. Note that the value of time associated with training is not included in the figure.

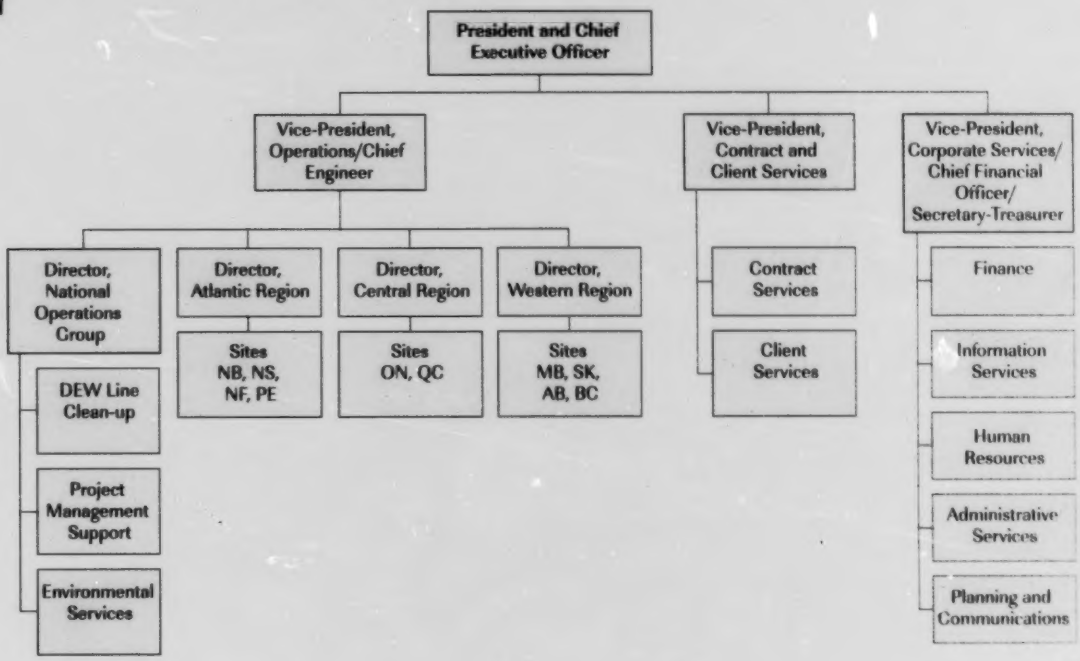
MAINTAINING A SAFE WORK ENVIRONMENT

In 2001-02, two minor accidents involving DCC employees were reported. In neither case did the accidents occur on a construction site. Neither case resulted in serious injury or lost work time. This represents 0.45 accidents per 100,000 work hours and 0.0 lost work hours per 100,000 work hours.

The management of employee occupational health and safety remains a key concern of the Board of Directors and the Environmental, Safety and Health Committee. The creation of a National Safety Coordinator position last year has led to a significant increase in employee awareness regarding workplace health and safety issues, and DCC continues to invest in safety-related communications and training activities. The Committee and the National Safety Coordinator remain highly committed to maintaining DCC's excellent record as a safe work place and a healthy work environment.

FIGURE 10

ORGANIZATIONAL STRUCTURE



National Awards 2001-2002

DCC President's Award for outstanding contribution to the Corporation

Mr. Tony Knowler, PMP, AScT, MCIOB – Project Supervisor, Esquimalt, British Columbia.

DCC Customer Satisfaction Award for outstanding service to clients

Mr. Siva Gnananayakan – MSc., P.Eng. – Project Engineer, Toronto, Ontario

The Robert Graham Memorial Award for outstanding contribution to safety or the environment

Mr. James Peeling – Contract Co-ordinator, Trenton, Ontario

The Auditor General of Canada, Mrs. Sheila Fraser (right), presents the 2000-2001 Auditor General Award for Excellence in Annual Reporting by Crown corporations to DCC Chairman, Mr. John D. McLure (centre) and DCC President, Mr. Ross Nicholls (left). This award is intended to promote enhanced accountability through improved disclosure of information on corporate performance.

Senior Management Team

Mr. Ross Nicholls, P.Eng, PMP
President and Chief Executive Officer

Mr. Russell Perrie, P.Eng, PMP
Vice-President, Operations and Chief Engineer

Mr. Angelo Ottoni, CA
Vice-President, Corporate Services,
Chief Financial Officer and Secretary-Treasurer

Mr. Ronald de Vries, P.Eng, PMP
Vice-President, Contract and Client Services

Mr. Ian Ashton, P.Eng
Director, National Operations Group

Mr. Michael Darrow, P.Eng
Director, Atlantic Region

Mr. Marc Lanteigne, P.Eng
Director, Central Region

Mr. Steve Karpyshin, P.Eng
Director, Western Region

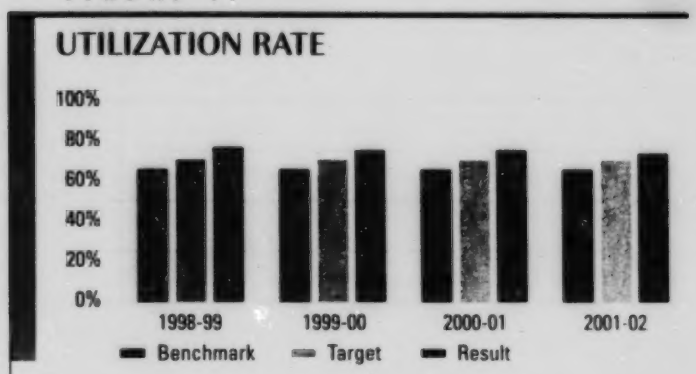
DCC maintains a presence throughout Canada with three regional offices and 28 site offices located in the same regions where there are Canadian Forces bases and wings. In addition, to manage the DEW Line Clean-Up project in the Arctic, DCC established smaller, remote offices in the Canadian North. Outside of Canada, DCC has one site office in Bosnia-Herzegovina, from which it supports the Canadian Forces deployed in Operation PALLADIUM.

Human Resources Management Measures

Utilization Rate

The utilization rate (see Figure 11) is an important performance indicator as well as a key financial management tool. It describes the amount of time, in terms of hours, spent on contract-related functions, and shows the client how much time DCC spends on the client's work. The utilization rate (73.1% in 2001-02 against an industry benchmark of 65%) is consistently high, indicating the exceptional productivity of DCC employees. The slight decrease in the utilization rate in 2001-02 compared to 2000-01 (74.4%) is attributable to a slow start on construction projects during the early part of the year.

FIGURE 11

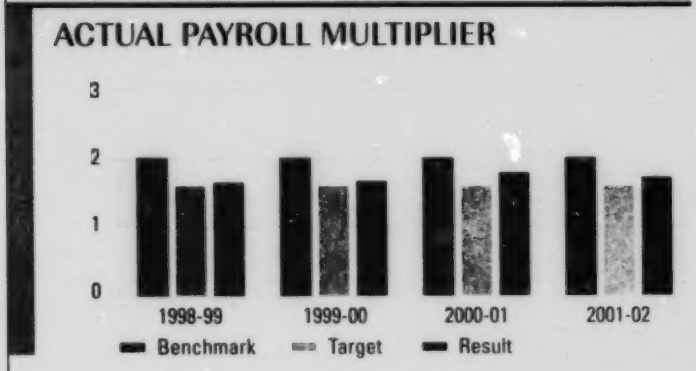


Actual Payroll Multiplier

A second key financial measure is the payroll mark-up multiplier. This measure provides the factor by which DCC multiplies the payroll costs (i.e., salary and benefits, including leave) that are directly related to the client's work, in order to cover overhead costs.

The target rate of 1.5 is used as a budgeting baseline for establishing billing rates. The target rate excludes the portion of the multiplier that relates to employee leave. Billing rates are set at the beginning of each fiscal year when the service agreements with the client are negotiated. The "actual payroll multiplier" (see Figure 12) is the ratio of actual service revenue to actual direct payroll costs that is calculated at year-end. In 2001-02, the actual payroll multiplier was 1.72, compared to 1.79 in 2000-01. A decreasing multiplier in 2001-02 indicates that DCC is providing its services more efficiently and effectively.

FIGURE 12



MANAGEMENT DISCUSSION AND ANALYSIS

Strategic Situation

The Role of DCC and Government Priorities

The Speech from the Throne, the primary means by which the Government's strategic agenda is outlined, was last delivered by the Governor General on January 31, 2001. It is important to note that the speech was delivered prior to the tragic events of September 11, 2001. The focus of the Government has changed since that time to include a new emphasis on national security and public safety. However, the Government continues to stress the importance of forging partnerships, an important factor in DCC's success. The Government seeks flexible, cost-effective ways to succeed in the highly competitive global economy. The Speech from the Throne identified a number of key areas on which the Government will focus.

The DCC site office in Kingston, Ontario undertakes an archeological investigation prior to construction of Fort Sauvé at the Royal Military College.

DCC plays a direct and indirect role in helping the Government realize success in each of its priorities. The Corporation encourages business opportunities and competition, factors that contribute to a strong economy. DCC helps drive innovation with its industry partners, takes measures to protect the natural environment, and plays a role in the Government's national security agenda. Actions such as supporting employee involvement in local communities, building strong relationships with Canada's Aboriginal communities, and increasing participation in Canadian peacekeeping missions overseas, demonstrate DCC's indirect support for the Government's strategic commitments.

The Role of DCC and DND Priorities

DCC recognizes that its client is an important national institution that serves as a significant component of Canada's national security framework. DCC's primary contribution is to support the Minister of National Defence's construction and maintenance management mandate, outlined in Section 4 of the *National Defence Act*. With DCC originating from the *Defence Production Act*, there is a clear link between DCC's corporate role and helping DND meet its security obligations.

DND's mission is "to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security." Within this mission, National Defence priorities lie in a number of assigned responsibilities. The conduct of these responsibilities is outlined in several strategic plans, namely the 1994 Defence White Paper and *Shaping the Future of the Canadian Forces: A Strategy for 2020*. These strategies outline the means by which DND and the Canadian Forces will meet the Government's defence and national security responsibilities in the future. Additionally, the Minister of National Defence has made Canada's response to the new global security environment and its contribution to national security departmental priorities.

The implementation of each of these strategies and priorities has significant construction, real property and contracting components. They include the construction and renovation of facilities to meet new equipment procurement or operational requirements, recapitalization of older facilities, and support for the realignment of units and elements of the Canadian Forces. Additionally, DCC plays a significant role in supporting the Department's strategic management goals by partnering with it to provide more cost-effective solutions in non-core activities. DCC successes in facilities management in southwestern Ontario and contract management in Bosnia-Herzegovina are indicative of this support.

Update on DCC Corporate Strategic Commitments

Quality

Commitment: To develop a quality framework that will establish a process for reviewing "non-conforming" services, and to ensure that corrective action is taken.

In 1999, DCC began to manage, more formally, the quality of its services in accordance with widely recognized industry practices. The first major milestone was achieving ISO 9001 certification of the contracting function in 2000-01.

Photo courtesy of DND

Canadian Forces on patrol in Tomislavgrad, Bosnia-Herzegovina, to monitor the health and welfare of the residents, as part of Operation PALLADIUM.

In 2001-02, the Operations Division took the next steps towards establishing a corporate-wide quality system by reviewing all operations, and establishing a program of quality audits. This work forms the basis for advancing the process of continuous improvement. Currently, DCC has started to develop a methodology template for the audit of operations activities that includes: training auditors and staff, assessing operations risks, establishing an audit plan and schedule, and establishing measurement criteria to evaluate the quality of contract management. Work in this area will continue in 2002-03.

Risk Management

Commitment: To develop and implement a risk management policy. This policy will review the risks associated with all functional areas, identify those risks that have the greatest potential to harm the Corporation, and formally bring a consideration of these important risks into the strategic planning process.

DCC has a record of successful risk management, which has been made possible by senior management's involvement in key decision-making processes. Since 2000, DCC has worked towards developing a more formal, comprehensive risk management framework. This framework will help both management and employees identify, evaluate, mitigate and communicate strategic business risks. A review of the existing processes pointed out measures already in place, and drew DCC's attention to areas for improvement. Currently, management is overseeing the elaboration of this framework. DCC has assigned high priorities to activities such as the publishing of a financial management policy and process manual and the carrying out of operational audits. In the coming fiscal year, DCC will integrate existing risk management systems, including those for managing DCC's safety, environment, finance and internal audit activities, into its strategic planning process.

E-Commerce

Commitment: To undertake a review of DCC's role in the Government On-Line initiative and developments within DCC's industry in order to move into the delivery of services via e-commerce.

Commencing in 2001-02, DCC worked to gain a better understanding of the Government On-Line (GOL) initiative. A goal of this work was to ascertain how GOL and e-commerce trends in the construction and consulting industries will affect DCC's business.

Discussions with DND and the Canadian Construction Association, and a review with Public Works and Government Services Canada (PWGSC), have not identified a major role for DCC in advancing either industry or government systems or practices. The limited opportunity for immediate action does not change the importance of e-commerce to DCC's future. It does, however, change the timing of allocation of resources required by DCC to implement any technology changes to its operations.

The upgrade of DCC's enterprise software, which has been planned for five years and is underway now, will allow for e-commerce expansion. Efforts will continue to identify synergies and enhancements of e-business practices between DCC and DND, PWGSC and industry partners.

Financial Performance

Financial Management Policy

DCC financial management policy is to generate sufficient cash to meet the Corporation's anticipated operating and capital requirements. In conjunction with this policy, cash levels are constantly reviewed by management and any surpluses or shortfalls that may occur from time to time, are dealt with in subsequent operating periods.

Under the fee-for-service revenue generation method that commenced in the year ended March 31, 1998, the Corporation had been accumulating cash surpluses. This accumulation was initially viewed as necessary since this method of revenue generation entailed a higher level of risk management than was necessary under the previous appropriations-based funding method. After several years of operations under the fee-for-service approach, management, based on experience, is in a better position to determine the levels of funding required for operating needs and various business contingencies. However, there will always remain a certain level of planning and forecasting risk inherent in the nature of the Corporation's operations and stated mandate.

In accordance with the stated policy, during the year ended March 31, 2001, $639,331 of surplus was returned to DND by way of a rebate. During the current fiscal year, the Corporation operated at an approximately break-even level and therefore there was no surplus returned to the client.

Significant Developments

When the Corporation moved to a fee-for-service revenue generation method, management decided to accumulate a reserve in the financial statements to manage the risk of potential legal liabilities arising from the provision of services. The amount of the reserve set up on the balance sheet was $265,000.

During the current year ended March 31, 2002, the negotiation of an Annex to the Memorandum of Understanding (MOU) signed in 2001 was concluded. The Annex clearly states that; the settlements resulting from the resolution of any existing or future legal claims will be entirely funded by DND, in the year of settlement. Thus, during the year ended March 31, 2002, the Corporation reversed into income, through the reduction of its operating and administrative expenses, the reserve of $265,000 that had been recorded in the balance sheet.

Fiscal 2001-2002 Compared With Fiscal 2000-2001

(All dollar amounts reported in thousands unless otherwise indicated)

SERVICES REVENUE

	2001-02		2000-01		Variance
Construction contract management	$ 11,823		$ 11,588		$ 235
Contracting	2,378		2,135		243
Traditional services	**14,201**	**71%**	**13,723**	**71%**	**478**
Environmental	2,627		3,144		(517)
Project management support	1,199		835		364
Commissioning	444		466		(22)
Facilities management	408		252		156
Other	1,173		990		183
Non-traditional services	**5,851**	**29%**	**5,687**	**29%**	**164**
	$ 20,052		**$ 19,410**		**$ 642**

Services revenue increased in the year ended March 31, 2002 by $642 or approximately 3% over the previous fiscal year. This increase is attributable to a combination of increases in billing rates and changes in staff mix of billable resources used. The relative percentages of total revenue generated from traditional services and non-traditional services in the year ended March 31, 2002, remained constant at 71% and 29% respectively, with those of the previous year. This revenue mix approximates DCC's objective to grow non-traditional services to at least 30% of the overall service offerings. The decrease in environmental services revenue during the fiscal year ending March 31, 2002 is attributable to a decrease in environmental staff resources in the Ottawa region. However, this reduction was more than compensated for by increases in other non-traditional services, particularly in project management support, facilities management and energy performance projects.

INTEREST REVENUE

2001-02	2000-01	Variance
$ 102	$ 171	$ (69)

Interest revenue decreased in the year ended March 31, 2002, by $69 or approximately 40%. This decrease is attributable to a combination of reduction in short-term interest rates and lower average cash balances during the year ended March 31, 2002, compared to the previous year.

Salaries increased in the year ended March 31, 2002, by $554 or approximately 4%. This increase is primarily attributable to cost of living and merit increases given to the staff. Staff levels remained, for the most part, constant over the two fiscal years.

Employee benefits increased in the year ended March 31, 2002, by $388 or approximately 13%. This increase is the result of several factors. Provincial payroll taxes, Canada Pension Plan (CPP), Employment Insurance (EI) and Public Service Superannuation Plan benefits, which are based on salaries paid, increased by approximately 12% and this increase is directly attributable to the increase in salaries. Group benefit costs, which include health, disability and life insurance benefits, increased by approximately 17%. This increase resulted from a combination of higher salaries and from the higher costs of providing these types of benefits. The other major factor influencing the increase in benefits is the cost of employee future benefits relating to severance, which increased by approximately 13%. This increase is due to more conservative estimates of future salary increases, inflation, health costs, and mortality rates.

Operating and administrative expenses decreased during the year ended March 31, 2002, by $252 or approximately 8%. However, $265 of the decrease was the result of the reversal of a liability for potential legal claims of $265 that was recorded as an expense in prior fiscal years. Excluding this adjustment, operating and administrative expenses increased by $11, representing an increase of less than 1%.

SALARIES AND EMPLOYEE BENEFITS

	2001-02	2000-01	Variance
Salaries	$ 13,294	$ 12,740	$ 554
Benefits	3,406	3,018	388
	$ 16,700	**$ 15,758**	**$ 942**

OPERATING AND ADMINISTRATIVE EXPENSES

	2001-02	2000-01	Variance
Telephone & communication	$ 593	$ 505	$ 88
Staff training & development	466	379	87
Rent	452	471	(19)
Travel	313	325	(12)
Other overhead expenses	1,180	1,576	(396)
	$ 3,004	**$ 3,256**	**$ (252)**

During the year ended March 31, 2002, the Corporation allocated greater resources to areas that are critical to meeting the expectations of its client while reducing the overall rate of expenditure growth. For example, additional expenditures were made on wireless communication and information technology such as Internet access for all employees. These expenditures contributed to the increase in telephone and communication expenses. The Corporation also continued the trend of expanding the knowledge base of its employees by increasing staff training and development expenditures. Expenditures were made to enhance employees' knowledge of operations, administration and information technology systems.

LIQUIDITY AND CAPITAL RESOURCES

	2001-02	2000-01	Variance
Cash	$2,259	$3,741	($1,482)
Accounts receivable	$3,708	$2,646	$1,062
Current liabilities	$1,797	$2,486	($689)

The Corporation's liquidity and capital resources position continues to be strong, with cash and accounts receivable at March 31, 2002, exceeding current liabilities by $4,170 and exceeding total liabilities by $1,157. The decrease in cash balance at March 31, 2002, compared to the previous year is primarily the result of a combination of higher accounts receivable and lower current liabilities balance at March 31, 2002. The increase in accounts receivable of $1,062 as at March 31, 2002, compared to the balance at March 31 of the previous year is primarily due to a higher concentration of revenue in the month of March 2002 compared to March 2001, and also to an increase in the average collection period of outstanding trade receivables to 42 days at March 31, 2002, from 36 days at March 31, 2001.

The decrease in current liabilities of $689 includes the reversal of a liability for potential legal claims of $265, which did not require cash. Therefore, the decrease in current liabilities that contributed to the decrease in the cash balance is $424. This decrease is primarily due to the timing of expenditures and payments.

The Corporation currently does not have any segregated funds, and cash in excess of short-term operational requirements is invested in accordance with the investment policy approved by the Board of Directors.

EMPLOYEE FUTURE BENEFITS - ACCRUED SEVERANCE BENEFITS

2001-02	2000-01	Variance
$ 2,853	$ 2,477	$ 376

The Corporation records a liability for the estimated cost of employee severance and health care benefits for its retirees. This estimate is actuarially determined. The accrued severance benefits balance at March 31, 2002, increased by $376 or approximately 15% over the balance in the previous year. The balance increased by the amount of benefits accrued in the current fiscal year of $563 and decreased by the amount of benefits paid in the current fiscal year of $187. This liability is considered long term in nature as the exact timing of payouts is not determinable. Although the Corporation has not specifically segregated funds for this obligation, the Corporation possesses sufficient capital resources to meet its severance payment obligations as they become due.

Fiscal 2001-2002 Compared to Plan

The 2001-02 to 2005-06 Corporate Plan Summary was tabled in the House of Commons in the summer of 2001. The table on the right indicates the Corporation's actual performance for fiscal 2001-02 compared to the projections in the Plan. The Plan information has been reclassified to conform with the presentation format adopted in the current year financial statements.

Services revenue was $359 or approximately 2% higher than plan. This variance is not considered significant or attributable to any specific set of circumstances and is primarily attributable to the inherent level of uncertainty in the preparation of the plan.

There was no significant variance in interest revenue compared to plan.

Salaries and employee benefits were $721 or approximately 5% higher than plan. The variance is attributable partially to the variance in services revenue, and partly to the higher costs of benefits, particularly for severance benefits.

FISCAL 2001-2002 COMPARED TO PLAN

Revenue	Actual	Plan	Variance
Services	$ 20,052	$ 19,693	$ 359
Interest	102	103	(1)
	20,154	19,796	358
Expenses			
Salaries and employee benefits	16,700	15,979	721
Operating and administrative	3,004	3,987	(983)
Amortization of capital assets	436	436	-
	20,140	20,402	(262)
Net Income (Loss)	$ 14	$ (606)	$ 620

Operating and administrative expenses were $983 or approximately 25% below plan. This significant variance is attributable partially to the reversal into income of a reserve for legal claims that had the effect of reducing operating and administrative cost by $265, and partially to a conscious effort by the Corporation's management to reduce discretionary spending during the first half of the fiscal year when services revenue was tracking below plan. Services revenue rebounded in the second half of the year, and although there was some easing on the constraint on discretionary spending during the latter part of the fiscal year, significant reductions in overall operating and administrative expenses totalling $718 or approximately 18%, were still realized by the year end date.

There was no variance in amortization of capital assets compared to plan.

The significant variance in net income of $620 (from an actual income of $14 to a planned loss of $606) is attributable to higher revenue of $358, the reversal of the reserve for legal claims of $265 and the reduction in operating and administrative costs of $718, which was partially offset by higher salaries and employee benefits of $721.

FIVE-YEAR FINANCIAL REVIEW

(in $ thousands)

	2001-02	2000-01	1999-00	1998-99	1997-98
Revenue					
Services	$ 20,052	$ 19,410	$ 17,362	$ 15,006	$ 14,559
Interest	102	171	288	107	204
	20,154	**19,581**	**17,650**	**15,113**	**14,763**
Expenses					
Salaries and employee benefits	16,700	15,758	13,369	11,825	11,260
Operating and administrative	3,004	3,257	2,819	2,490	2,464
Amortization of capital assets	436	525	540	553	785
	20,140	**19,540**	**16,728**	**14,868**	**14,509**
Income before rebate	14	41	922	245	254
Rebate	-	(639)	-	-	-
Net income (loss)	**$ 14**	**$ (598)**	**$ 922**	**$ 245**	**$ 254**
Surplus, beginning of year	**2,590**	**3,188**	**2,266**	**2,021**	**1,767**
Surplus, end of year	$ 2,604	$ 2,590	$ 3,188	$ 2,266	$ 2,021
Assets					
Cash and short term investments	$ 2,259	$ 3,741	$ 4,004	$ 2,970	$ 3,322
Accounts receivable, prepaids and advances	3,908	2,830	3,491	4,032	2,500
Capital assets	1,247	1,098	817	806	1,152
	$ 7,414	$ 7,669	$ 8,312	$ 7,808	$ 6,974
Liabilities					
Account payable and accrued liabilities	$ 1,282	$ 2,024	$ 2,565	$ 3,051	$ 2,648
Deferred revenues	-	-	-	-	77
Provision for employee benefits	3,528	3,055	2,559	2,491	2,228
	4,810	**5,079**	**5,124**	**5,542**	**4,953**
Capital Stock and Surplus					
Common shares	0.032	0.032	0.032	0.032	0.032
Surplus	2,604	2,590	3,188	2,266	2,021
	2,604	**2,590**	**3,188**	**2,266**	**2,021**
	$ 7,414	$ 7,669	$ 8,312	$ 7,808	$ 6,974
Cash flows from (used in)					
Operating activities	$ (895)	$ 586	$ 1,587	$ (146)	$ 2,312
Acquisition of capital assets	(587)	(849)	(553)	(206)	(154)
	(1,482)	**(263)**	**1,034**	**(352)**	**2,158**
Cash, beginning of year	3,741	4,004	2,970	3,322	1,164
Cash, end of year	$ 2,259	$ 3,741	$ 4,004	$ 2,970	$ 3,322

Note: Certain prior years' numbers have been reclassified to conform with the presentation format adopted in fiscal 2001-02.

FUTURE OUTLOOK

In the past fiscal year, the Minister of Public Works and Government Services announced the results of the review of DCC's mandate. The Minister advised the Board of Directors in May 2001 that the Corporation will remain within the Minister's portfolio, and it will maintain its current legislated mandate. This renewed confidence in the value that DCC provides to the client groups within the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces signals a strong future for DCC.

During the mandate review, it was recognized that the legislated mandate is, in fact, wider than DCC's current mission statement. As a result, DCC will continue to be open to new opportunities to serve DND and the Government. DCC's growing environmental services are indicative of the possibilities. Management is working to create a business environment that is dynamic, and that encourages creativity and initiative among its employees.

The external environment in which the Corporation operates has not changed significantly in the past year. The pace of the construction and consulting industries is slowing slightly in response to the overall economic pulse of Canada. This drop will reduce somewhat the pressure on the limited supply of skilled professionals, tradespeople and building materials that DCC's industry partners have experienced over the last few years of booming economic growth.

The government environment is not undergoing any major change that will affect DCC operations, aside from the heightened profile of security and national defence issues in the wake of the September 11, 2001 tragedy. The global war on terrorism has not translated into any significant new or increased activity for DCC in the short term, but there will be an effect on the way DCC supports DND in the management of its infrastructure and real property in the intermediate to long term.

Photo courtesy of DND

A CC130 Hercules aircraft destined for Kandahar, Afghanistan takes off from 8 Wing Trenton. In the short term, the global war on terrorism has not resulted in any increased activity for DCC.

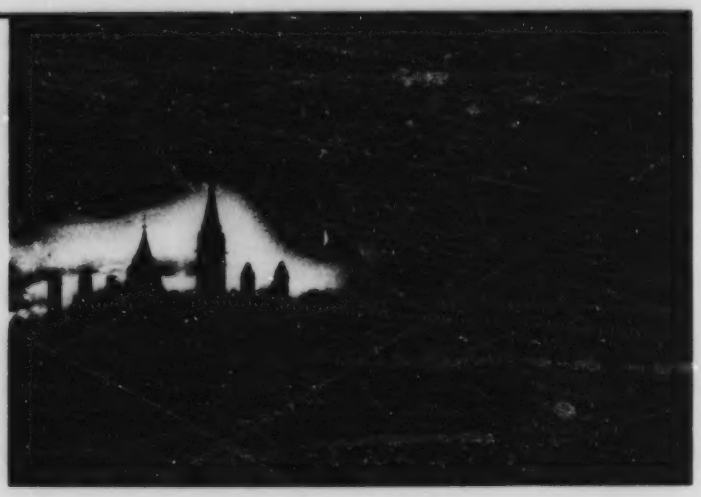
Internally, DCC continues to face the challenge of recruiting and retaining skilled employees in a job market that remains tight despite the general economic deceleration. Furthermore, the need to train staff to meet client needs, to communicate DCC's value-added services, and to deliver high quality services remain critical ongoing objectives.

Over the short term, management has identified significant corporate initiatives to be undertaken in the current planning horizon. DCC's commitment for the next five years will be to build on three ongoing initiatives and to introduce one new one.

By continuing to *enhance the quality of operations*, DCC aims to build on the first major milestone of achieving ISO certification of the contracting function in 2001. This enhancement will be achieved by establishing a comprehensive audit methodology for contract management activities carried out by the Operations Division; implementing an improved audit plan, and providing training that targets specific deficiencies identified by the audits.

DCC was called upon to project manage, tender, construct and commission the building of two state-of-the-art fire fighting training facilties (FFTF). Shown here, at the FFTF at CFB Halifax, is the helicopter-prop that simulates fires resulting from helicopter crashes on a ship's deck.

The second undertaking lies in the area of *client relations*. The implementation of service billing and the enhancement of service quality have highlighted the need for DCC to improve the ways in which it communicates with its client regarding the Corporation's services, achievement of results and the benefits of using DCC as a service provider. It is also important that DCC improve the mechanisms used to gather feedback from its client on the quality of work and the level of satisfaction with services provided. As the service business evolves, a more sophisticated management system is required to ensure that the right types, levels and quality of services are being provided at all points of delivery. Consequently, DCC will evaluate its service demand to determine whether a new business strategy is required to meet the contemporary needs of its client. Furthermore, DCC will take the steps required to update its management framework for performance measurement and accountability.

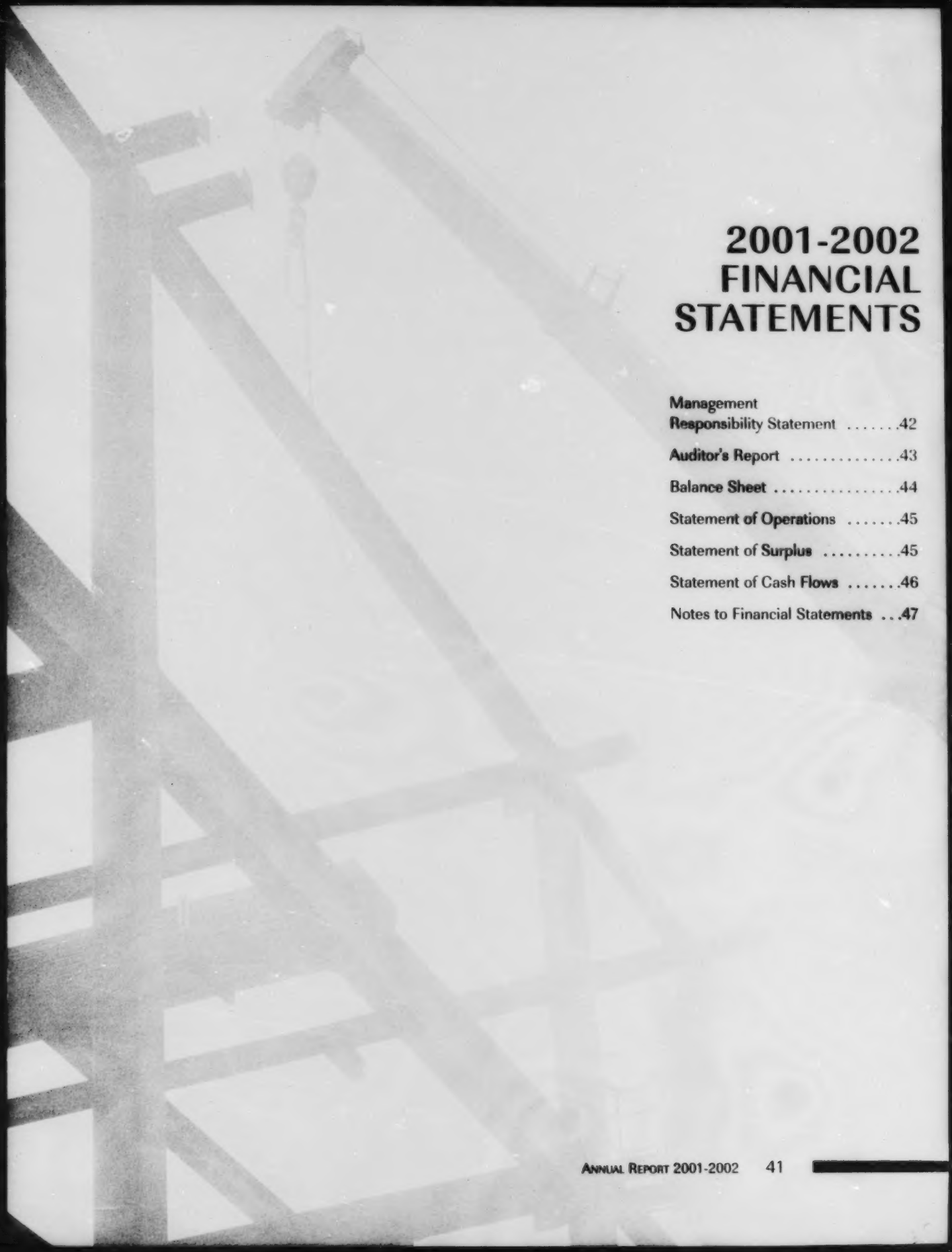


In the coming fiscal year, DCC will continue to evaluate and prepare for new developments in e-commerce, in accordance with the Government On-Line initiative.

The third initiative involves continued evaluation of preparedness for *electronic commerce*. The Corporation's infrastructure is e-business ready, and ongoing discussions with DND, Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and the construction industry are keeping DCC up to date regarding the forthcoming changes required to remain abreast with new developments in e-business.

Lastly, the development of an *Enterprise Risk Management Framework* will continue in concert with the implementation of specific risk-mitigation measures such as the maintenance of up to date processes and procedures, and the use of more targeted audit activity.

The future of DCC remains positive. The Board of Directors, senior management and all employees of the Corporation stand committed to DCC's vision: "Building on 50 years of partnership in delivering defence projects, DCC's vision is to become the leading provider of innovative solutions that add value for its client, foster growth in its employees, and make meaningful contributions to its industry." With this commitment, DCC is well positioned to support the missions and objectives of its client.



2001-2002 FINANCIAL STATEMENTS

Management Responsibility Statement 42

Auditor's Report 43

Balance Sheet 44

Statement of Operations 45

Statement of Surplus 45

Statement of Cash Flows 46

Notes to Financial Statements ...47

MANAGEMENT RESPONSIBILITY STATEMENT

The management of the Corporation is responsible for the performance of the duties delegated to it by the Board of Directors. These include the preparation of an Annual Report and the production of its contents, together with the financial statements. These statements, approved by the Board of Directors, were prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles appropriate in the circumstances and consistently applied. Other financial and operating information appearing in the Annual Report is consistent with that contained in the financial statements.

Management relies on internal accounting control systems designed to provide reasonable assurance that relevant and reliable financial information is produced and that transactions comply with the relevant authorities.

Management also maintains financial and management control systems and practices designed to ensure the transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the articles and by-laws of the Corporation. These systems and practices are also designed to ensure that assets are safeguarded and controlled and that the operations of the Corporation are carried out effectively. In addition, the Audit Committee, appointed by the Board of Directors, oversees the internal audit activities of the Corporation and performs other such functions as are assigned to it.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, is responsible for auditing the financial statements and for issuing the report thereon.

Ross Nicholls
President
and Chief Executive Officer

Angelo Ottoni
Chief Financial Officer

May 10, 2002

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

AUDITOR'S REPORT

To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of Defence Construction (1951) Limited as at March 31, 2002 and the statements of operations, surplus and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at March 31, 2002 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Defence Production Act*, the *Canada Business Corporations Act* and the by-laws of the Corporation.

Shahid Minto, CA
Assistant Auditor General
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
May 10, 2002

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

BALANCE SHEET
AS AT MARCH 31

ASSETS

	2002	2001
Current		
Cash	$ 2,258,698	$ 3,741,012
Accounts receivable	215,972	220,754
Due from Department of National Defence (note 5)	3,492,490	2,425,459
Prepaids and advances	199,851	184,146
	6,167,011	6,571,371
Capital assets (note 3)	1,247,054	1,098,169
	$ 7,414,065	$ 7,669,540

LIABILITIES

Current		
Accounts payable and accrued liabilities	$ 1,282,038	$ 2,023,791
Current portion - provision for employee future benefits (note 4)	514,533	462,171
	1,796,571	2,485,962
Provision for employee future benefits (note 4)	3,013,661	2,593,547
	4,810,232	5,079,509

CAPITAL STOCK AND SURPLUS

Capital stock		
Authorized - 1,000 common shares of no par value		
Issued - 32 common shares	32	32
Surplus	2,603,801	2,589,999
	2,603,833	2,590,031
	$ 7,414,065	$ 7,669,540

Contingencies (note 9)
(See accompanying notes)

Approved by the Board:

Director

Director

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

Statement of Operations

for the year ended March 31

	2002	2001
Revenue		
Services (note 5)	$ 20,051,955	$ 19,409,615
Interest	102,184	171,365
	20,154,139	19,580,980
Expenses		
Salaries and employee benefits	16,700,368	15,758,078
Operating and administrative	3,004,121	3,256,392
Recoverable from clients	1,961,127	2,368,681
Recovered from clients	(1,961,127)	(2,368,681)
Amortization of capital assets	435,848	525,013
	20,140,337	**19,539,483**
Income before rebate	13,802	41,497
Rebate (note 6)	-	(639,331)
Net income (loss)	$ 13,802	$ (597,834)

Statement of Surplus

for the year ended March 31

	2002	2001
Surplus beginning of year	$ 2,589,999	$ 3,187,833
Net income (loss)	13,802	(597,834)
Surplus end of year	$ 2,603,801	$ 2,589,999

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

STATEMENT OF CASH FLOWS

FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	2002	2001
Cash Flows From (Used in) Operating Activities		
Net income (loss)	$ 13,802	$ (597,834)
Items not requiring cash		
Provision for employee future benefits	659,530	581,332
Amortization	435,848	525,013
Loss on disposal of capital assets	2,109	42,800
Net increase (decrease) in non-cash working capital balances related to operations	(1,819,707)	119,274
	(708,418)	670,585
Employee severance benefits paid	(187,054)	(84,115)
	(895,472)	586,470
Cash Flows Used In Investing Activities		
Acquisition of capital assets	(586,842)	(849,440)
Decrease in cash during the year	(1,482,314)	(262,970)
Cash at beginning of the year	3,741,012	4,003,982
Cash at end of the year	$ 2,258,698	$ 3,741,012

(See accompanying notes)

DEFENCE CONSTRUCTION (1951) LIMITED

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 2002

1. AUTHORITY AND OBJECTIVE

Defence Construction (1951) Limited was incorporated under the *Companies Act* in 1951 pursuant to the authority of the *Defence Production Act* and *Canada Business Corporations Act*. The Corporation is an agent Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The Corporation is not subject to income taxes.

The objective of the Corporation is principally to contract for and manage the architectural, engineering, construction and environmental services to support the infrastructure management requirements of the Department of National Defence, pursuant to a Memorandum of Understanding with the Department.

Until 1997, the Department of National Defence provided the Corporation with funding for its net cost of operations and for the purchase of capital assets. Effective April 1, 1997, revenue is generated from fees charged for specific services provided.

2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

These financial statements are prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies followed in the preparation of these financial statements are summarized below.

CAPITAL ASSETS

Capital assets are comprised of leasehold improvements, equipment and computers (which includes hardware, purchased software and implementation costs). These assets are amortized on a straight-line basis as follows:

Leasehold improvements - 10 years

All other capital assets - 5 years

EMPLOYEE FUTURE BENEFITS

Non-pension benefits

Employees are entitled to specific severance benefits as provided for by conditions of employment. The liability for these benefits is recorded as the benefits accrue to employees. The cost of these benefits is actuarially determined using the projected benefit method pro-rated on service and management's best estimate of expected salary escalation, retirement ages of employees and expected health care costs. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the average remaining service period of active employees.

Pension benefits

Employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the Plan is currently based on a multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to income on a current basis. The Corporation is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

Revenue is recognized in the year the service is performed.

The preparation of financial statements in conformity with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities, the disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting year. Actual results could differ from those estimates.

3. CAPITAL ASSETS

	Cost	Accumulated amortization	Net	Net
Equipment	$ 831,367	$ 638,817	$ 192,550	$ 238,211
Computers	5,653,294	4,679,015	974,279	768,676
Leasehold improvements	110,574	30,349	80,225	91,282

4. PROVISION FOR EMPLOYEE FUTURE BENEFITS

Non-pension benefits

	2002	2001
Accrued severance benefits	$ 2,853,148	$ 2,477,255
Vacation and overtime benefits	514,533	462,171
Furlough benefits	160,513	116,292
	3,528,194	3,055,718
Less: current portion	514,533	462,171
	$ 3,013,661	$ 2,593,547

The Corporation provides severance benefits to most of its employees. These benefit plans are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The projected obligation related to these benefits at March 31, 2002 is $3,622,789 (2001 – $3,190,901). The accrued benefit liability recognized in the balance sheet at March 31, 2002 related to these benefits is $2,853,148 (2001 – $2,477,255). The current year's expense is $562,947 (2001 – $522,463). During the year, the Corporation paid benefits totalling $187,054 (2001 – $87,115).

The significant actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's severance benefits are as follows: the discount rate for projected benefits obligation is 6.00% (2001 – 6.00%); the average rate of general salary increases is 2.66% (2001 – 2.90%); the inflation rate is 2.16% (2001 – 2.40%); the average rate of extended health care cost increases is 4.16% (2001 – 4.40%); mortality rates are based on Group Annuity Mortality (GAM) for 1994 (2001 – GAM 1983); retirement age is 59 (2001 – 59).

Pension benefits

During the year the Public Service Superannuation Plan required the Corporation to contribute to the Plan at varying rates averaging 2.23 (2001 – 2.14) times the employees' contributions. The current year's contributions by the Corporation to the Plan were $1,318,402 (2001 – $1,204,482).

5. RELATED PARTY TRANSACTIONS

The Department of National Defence provides office space free of charge for some employees of the Corporation. The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business. The Corporation's services revenue is generated from services provided to the Department of National Defence.

6. REBATE

The financial management policy of the Corporation is to maintain sufficient cash balances for operations and specific identified commitments. Any surplus cash accumulated from prior years of operation, which in the opinion of the Corporation's management, is in excess of the future operational requirements is returned to the Department of National Defence. During the year ended March 31, 2002, there was no excess to be returned to the Department of National Defence.

7. LEASE COMMITMENTS

In addition to the free office space provided by the Department of National Defence, the Corporation leases extra accommodation for its operations. The future minimum annual lease payments are as follows:

Year ending March 31:

2003	$ 469,631
2004	408,691
2005	264,541
	$ 1,142,863

8. FINANCIAL INSTRUMENTS

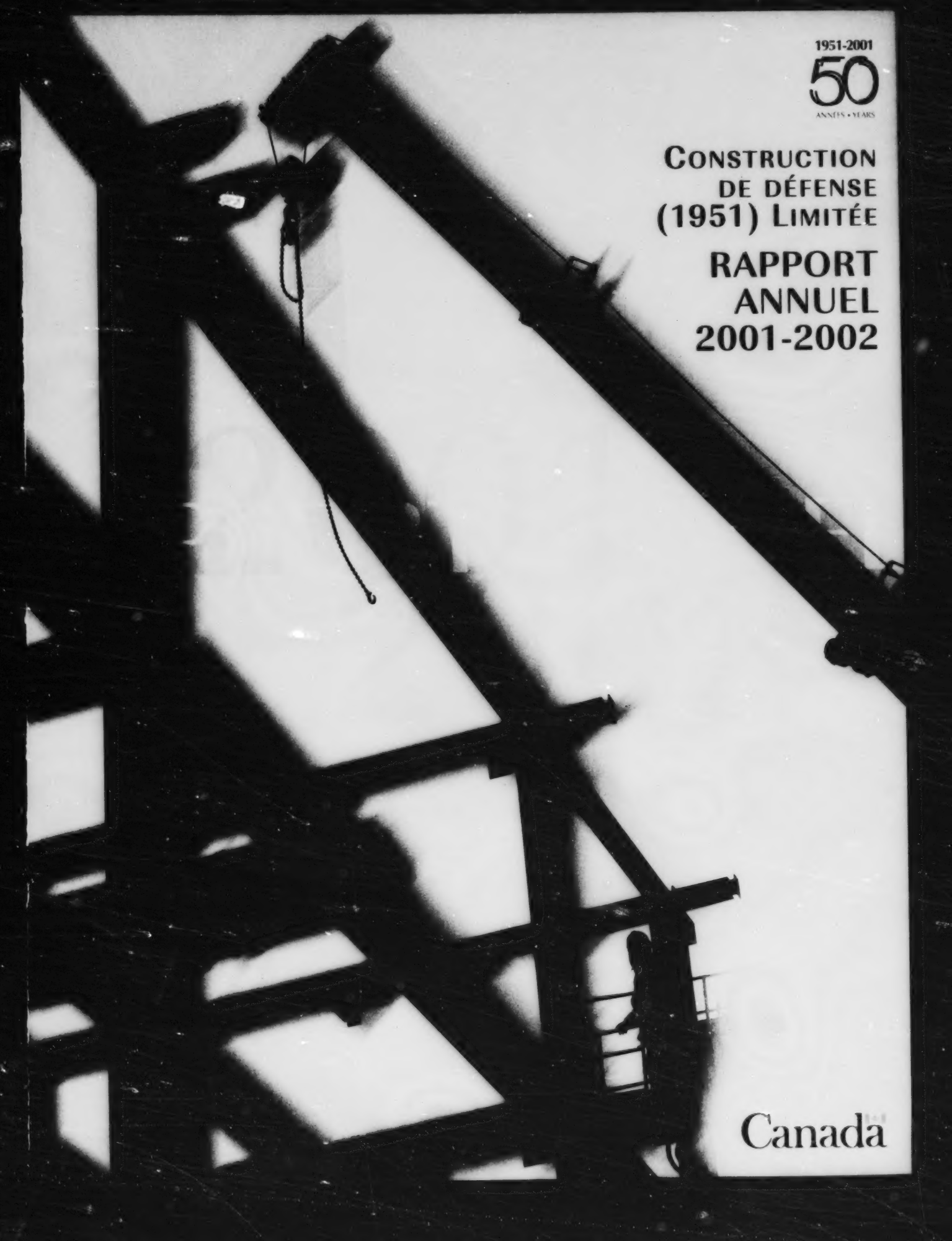
Accounts receivable and accounts payable are incurred in the normal course of business and are primarily due on demand and non-interest bearing. The carrying amounts of each approximate fair value because of their short maturity. With the exception of amounts due from the Department of National Defence and other government departments, there is no concentration of accounts receivable with any one customer and, accordingly, no significant credit risk exists.

9. CONTINGENCIES

Letters of credit aggregating $200,000 (2001 – $150,000) in respect of contractual obligations are currently outstanding. The Corporation is currently involved in legal claims in respect of contractual obligations totalling $6,762,000 (2001 – $7,710,000). In the opinion of management and legal counsel, the position of the Corporation is defensible. However, the final outcome of such claims is not determinable. In accordance with the terms of an Annex to the Memorandum of Understanding concluded during the course of the current fiscal year, the settlements resulting from the resolution of any existing and future legal claims will be entirely funded by the Department of National Defence, in the year of settlement. As a result of this Annex, the Corporation no longer considers it necessary to record any liabilities in its financial statements relating to potential legal claims. Thus, during the current year, the Corporation reversed into income, through a reduction of its operating and administrative expenses, a liability of $265,000 that was recorded in the balance sheet.

10. COMPARATIVE FIGURES

Certain prior year numbers have been reclassified to conform with the presentation adopted in the current year.



1951-2001
50
ANNÉES • YEARS

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

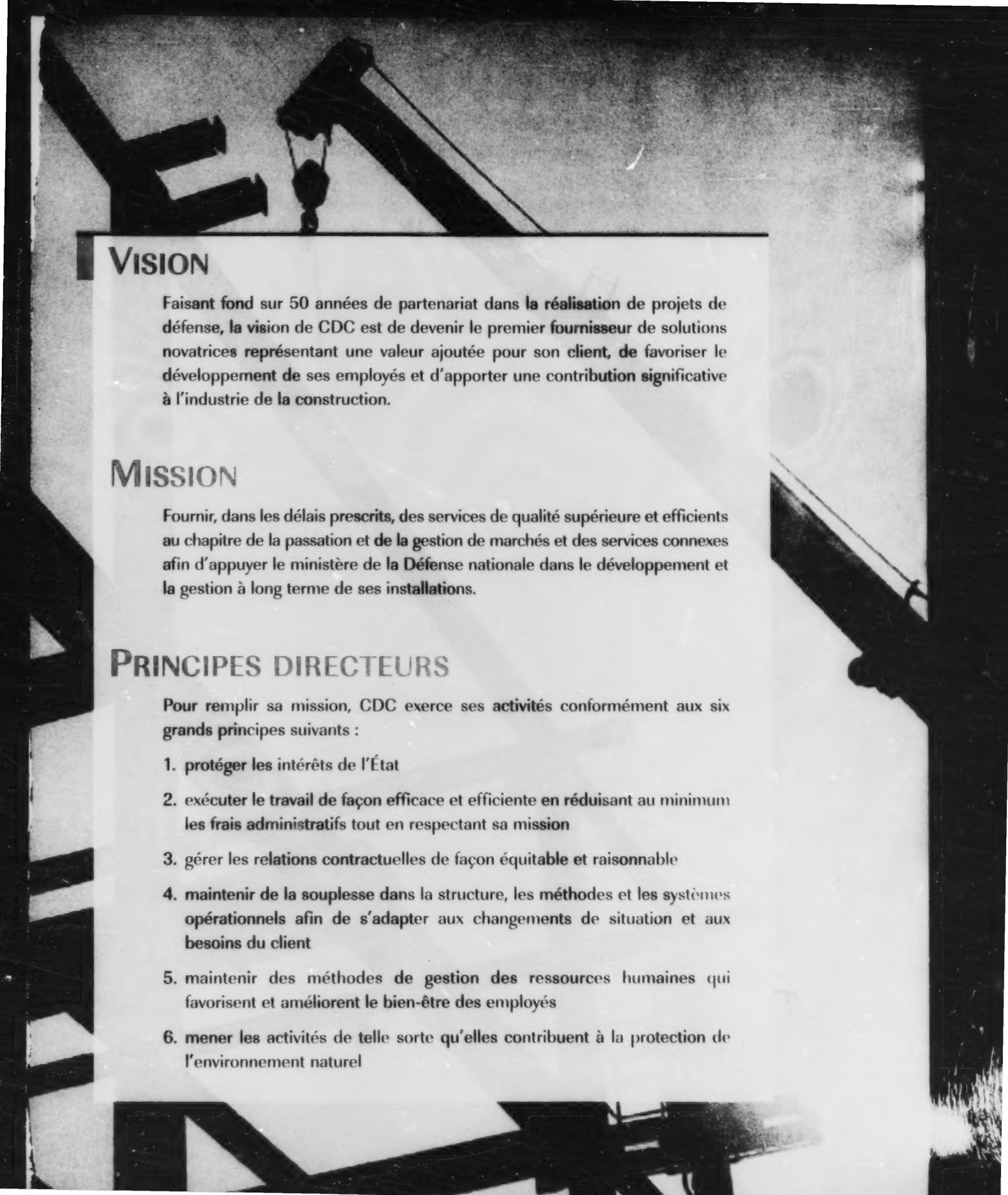
RAPPORT ANNUEL 2001-2002

Canada

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Contient 10 p. 100 de matières recyclées
*Recyclable

Construction de Défense Canada
Place de Ville, tour B
112, rue Kent, 17e étage
Ottawa, ON K1A 0K3
www.dcc-cdc.gc.ca



VISION

Faisant fond sur 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de défense, la vision de CDC est de devenir le premier fournisseur de solutions novatrices représentant une valeur ajoutée pour son client, de favoriser le développement de ses employés et d'apporter une contribution significative à l'industrie de la construction.

MISSION

Fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficients au chapitre de la passation et de la gestion de marchés et des services connexes afin d'appuyer le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

PRINCIPES DIRECTEURS

Pour remplir sa mission, CDC exerce ses activités conformément aux six grands principes suivants :

1. protéger les intérêts de l'État
2. exécuter le travail de façon efficace et efficiente en réduisant au minimum les frais administratifs tout en respectant sa mission
3. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable
4. maintenir de la souplesse dans la structure, les méthodes et les systèmes opérationnels afin de s'adapter aux changements de situation et aux besoins du client
5. maintenir des méthodes de gestion des ressources humaines qui favorisent et améliorent le bien-être des employés
6. mener les activités de telle sorte qu'elles contribuent à la protection de l'environnement naturel

CINQUANTE ANNÉES DE DÉVOUEMENT, D'ÉQUITÉ ET DE COMPÉTENCE

Le personnel du bureau de CDC à Gagetown a travaillé bénévolement à une construction de Habitat for Humanity au cours de l'été 2001 à Moncton (Nouveau-Brunswick). De gauche à droite : Darrell Stewart, Jean-Frédéric Lalonde, Dave Powell, Jean-Dominique Lalonde, Roger Massie et Fred Boyle.

L'année dernière représentait un jalon important pour Construction de Défense Canada (CDC), puisqu'elle célébrait son 50e anniversaire. Pendant un demi-siècle, non seulement CDC a été témoin de changements historiques sur les scènes nationale et internationale, mais elle a pris part également à des projets qui ont eux-mêmes façonné l'histoire.

La période de paix difficile qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a incité le gouvernement du Canada à entreprendre un programme de construction de défense de 300 millions de dollars (3 milliards de dollars d'aujourd'hui). C'est justement pour gérer ces projets d'infrastructure que CDC a été créée en 1951. Constituée en tant que société d'État, distincte du ministère de la Défense nationale (MDN), la nouvelle entreprise réunissait des caractéristiques d'organisations du secteur public et du secteur privé, ce qui la mettait en bonne position pour traiter avec des partenaires externes, tels l'industrie de la construction, et pour répondre de manière appropriée aux besoins de son client gouvernemental.

CDC s'est adaptée aux besoins de son client à mesure que l'histoire les modifiait. Forte de son expérience toujours plus grande de l'industrie et de ses succès accumulés, CDC a passé et géré au nom du MDN des générations successives de projets, tels la construction des installations de radar du réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW, pour *Distant Early Warning*) dans le Grand Nord, la passation et la gestion des marchés pour le Programme de modernisation du système de défense aérienne de l'Amérique du Nord, d'une valeur de 500 millions de dollars, qui l'a remplacé, et la gestion du projet et des marchés visant le nettoyage des emplacements du réseau DEW.

CDC a mis en place l'infrastructure militaire dont le Canada avait besoin pour remplir sa part des engagements de l'OTAN en Europe et fournit des services semblables aux alliés de l'OTAN en territoire canadien.

Depuis peu, CDC aide activement le MDN à rationaliser, consolider et reloger ses unités opérationnelles et à retirer du service ses établissements devenus désuets. Elle collabore parallèlement à la remise à neuf des installations de la Force de réserve du MDN partout au pays.

DE 1951 À 2001

Des célébrations de toutes sortes, notamment à l'appui des collectivités locales, ont eu lieu à l'échelle nationale, régionale et locale pour commémorer le 50e anniversaire de CDC.

Pour aider à construire le Sentier transcanadien, le personnel de CDC du bureau de l'Atlantique a donné généreusement de son temps pour aménager une section du sentier à Cole Harbour, en Nouvelle-Écosse, qui est accessible en fauteuil roulant. Projet d'envergure nationale, le Sentier transcanadien sera, une fois complété, le plus long sentier récréatif du monde.

En réponse à l'initiative du 50e anniversaire, le personnel de CDC des bureaux de Kingston et de Trenton et du bureau régional du Centre ont contribué à leur collectivité. Ils ont rassemblé les matériaux et la main-d'œuvre pour construire une maisonnette pour enfants. La maisonnette a fait l'objet d'un tirage, et tous les fonds recueillis sont allés au Greater Kingston and Frontenac Area de Habitat for Humanity.

Un aspect essentiel des activités de CDC a consisté, depuis ses débuts, à établir des relations fermes avec ses partenaires. Tôt dans son histoire, CDC a pris part, aux côtés d'autres ministères fédéraux, à des projets aussi marquants pour le pays que l'ont été le pipeline transcanadien et Expo 67. Cette tendance se maintient aujourd'hui, alors que CDC s'engage dans des coentreprises avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour le compte du MDN.

Depuis la création de CDC, il y a cinq décennies, son personnel s'est toujours engagé à offrir à son client le niveau de service le plus élevé. Des activités à l'échelle régionale ou nationale se sont échelonnées tout au long de l'année 2001 pour célébrer le cinquantenaire de CDC et souligner cet engagement sans cesse renouvelé. Pour sa part, le siège social a tenu à Ottawa, en avril 2001, une conférence nationale de trois jours pour le personnel des bureaux régionaux et des chantiers. Une plaque anniversaire et un nouveau logo de la Société ont été dévoilés dans le cadre des célébrations.

Chaque région au sein de CDC avait organisé sa propre activité commémorative, par exemple, des déjeuners anniversaires, des tournois de golf ou des activités de bienfaisance. CDC encourage ses employés à participer et à appuyer les activités locales, et le personnel n'a d'ailleurs pas manqué de faire place à la sensibilisation à la communauté lors des célébrations anniversaires.

Le travail effectué au cours de ses cinquante premières années témoigne de l'attachement de CDC à ses valeurs de dévouement, d'équité et de compétence. Alors que ses activités continuent de progresser et de croître pour relever les défis qu'apporte le nouveau millénaire, CDC se tient prête à faire sa part pour façonner l'histoire.

(1)

(2)

(3)

Des cérémonies ont eu lieu pour dévoiler le nouveau logo de CDC. Ci-dessus (1), Brad Trann remet un calendrier de CDC au major Carrie Fortier, officier du génie de construction de l'escadre de Comox. Partout au Canada, les employés de CDC ont tenu de petites réceptions anniversaires autour de gâteaux et de café (2). À droite (3), le personnel du bureau de CDC à Valcartier.

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2002

L'honorable Ralph Goodale, C.P., député
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Chambre des Communes
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Monsieur le ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2002. L'année dernière était une année toute spéciale pour Construction de Défense Canada, puisque nous avons célébré 50 années de prestation de services de construction et de services connexes au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes.

Par l'appui qu'elle lui donne, Construction de Défense Canada a permis au MDN d'atteindre ses objectifs opérationnels et relatifs à la construction et à l'entretien de ses établissements. Nous continuons d'ailleurs d'étendre nos secteurs de service et d'accroître ainsi notre capacité et celle de notre client de remplir les mandats qui nous sont confiés. Le présent rapport rend compte des succès obtenus. Nous nous étions engagés, dans notre plan d'entreprise pour 2001-2002, à poursuivre plusieurs initiatives en ce qui a trait aux opérations et à la gouvernance de la Société. Nous sommes heureux de faire état des progrès réalisés à l'égard de chacune de ces initiatives.

1951-2001
50
YEARS

Tel qu'il est requis, le présent rapport comprend de plus les états financiers pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, vérifiés par le Bureau du vérificateur général du Canada.

La présentation de ce rapport vise à remplir nos responsabilités concernant la régie de la société et conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil,

John D. McLure

Place de Ville, Tour B, 112 rue Kent, 17ième étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061
Place de Ville, Tower B, 112 Kent Street, 17th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Points saillants 2001-2002 6

Message du président du conseil d'administration 7

Message du président 8

Profil de la Société 9

Revue des activités 13

- Partenaires 13
- Secteurs de service 15
- Points saillants des Services des marchés et des Opérations 22

Organisation et gouvernance 24

Discussion et analyse concernant la direction 30

Perspectives d'avenir 39

États financiers 2001-2002 41

La phase 1 de l'ajout à la garnison d'Edmonton pour le 408e escadron tactique d'hélicoptères, lors des travaux de construction en 2001.

POINTS SAILLANTS 2001-2002

(Tous les montants indiqués sont en milliers de dollars)

Dépenses relatives à des marchés	379 074 $
Valeur des marchés adjugés	298 638 $
Valeur des marchés achevés	374 464 $
Revenus des services facturés	20 052 $
Nombre de marchés adjugés	1 563
Nombre de marchés achevés	1 820
Taux de réussite de la passation de marchés (rapport du nombre de marchés adjugés au nombre d'appels d'offres)	94,0 %
Niveau de satisfaction de la clientèle	98,2 %
Nombre d'entrepreneurs et de consultants utilisés	1 264
Nombre d'employés à la fin de l'exercice	267
Taux d'utilisation (pourcentage du temps des employés consacré à des activités liées aux marchés)	73,1 %
Multiplicateur des coûts salariaux (rapport des revenus réels tirés des services facturés aux coûts directs de rémunération réels)	1,72

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Faire fond sur 50 années de succès

En 2001-2002, Construction de Défense Canada (CDC) a poursuivi, comme elle le fait depuis 1951, sa tradition de fournir le niveau de service le plus élevé au ministère de la Défense nationale (MDN) et à la population canadienne. Ce fut un plaisir pour moi d'occuper le poste de président du conseil d'administration de la Société l'année de notre 50e anniversaire et de me joindre au personnel et au MDN pour célébrer notre histoire. La détermination des employés à accomplir notre mission reste ferme, et ce dévouement assurera à CDC un avenir rempli de succès.

Dans les rapports annuels précédents, nous faisions état des progrès réalisés dans l'examen du mandat de notre Société par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et des étapes qui restaient à franchir pour conclure cet examen. Au cours du présent exercice, le ministre a réitéré la confiance du gouvernement du Canada envers les types et la qualité des services fournis par CDC et n'a recommandé aucun changement de fond à son mandat tel que la *Loi sur la production de défense* le définit dans ses grandes lignes.

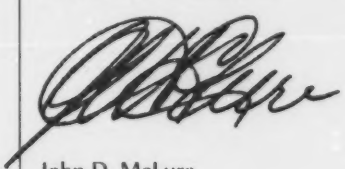
CDC et le MDN ont collaboré de près à étendre leurs relations déjà fructueuses à certains nouveaux domaines, et en particulier à ceux qui se rattachent au soutien direct des opérations militaires sur le terrain. De cela témoigne notre travail continu en Bosnie-Herzégovine. Dans certains domaines, notre relation avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), avec qui nous continuons de nous associer, rehausse sans cesse le niveau de service à notre client. Enfin, nous maintenons un rôle actif en collaborant avec les associations de l'industrie.

John D. McLure
Président du conseil

CDC reconnaît qu'un rôle social plus large s'ajoute à ses besoins propres. Le cadre de gestion environnementale que nous nous sommes donné récemment permettra d'intégrer davantage les considérations relatives à la gestion de l'environnement dans nos activités de passation de marchés et nos activités opérationnelles et administratives. Dans les années qui viennent, CDC collaborera étroitement avec le MDN pour ce qui est d'assumer leurs responsabilités communes en matière de sécurité sur les chantiers et de protection de l'environnement.

Enfin, je voudrais féliciter les administrateurs dont le mandat a été reconduit et souhaiter la bienvenue à un nouvel administrateur, l'honorable Stewart McInnes. Je voudrais aussi remercier Monsieur Alan Williams, qui a terminé son mandat au sein du conseil, de ses services dévoués tant auprès du conseil que de la Société.

Le président du conseil,



John D. McLure

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Ross Nicholls, ing.
Président et premier dirigeant

L'exercice qui vient de prendre fin, le 50e depuis la création de CDC, a encore une fois été un exercice stimulant et rempli de succès. Nous avons célébré cet anniversaire par une variété d'activités de perfectionnement professionnel et d'activités sociales et en contribuant de notre temps à des œuvres charitables et communautaires. Nous en avons retiré un profond sentiment de fierté à l'égard de nos succès passés. Notre clientèle traditionnelle s'élargit en raison de nos pratiques nouvelles et novatrices en matière de passation de marchés et de gestion de projets et de l'amélioration continue de la qualité des services que nous offrons.

En 2001-2002, la Société a géré quelque 379 millions de dollars de dépenses relatives à des marchés. Malgré la diminution que représente ce chiffre par rapport à 2000-2001, nos frais perçus ont augmenté de 3 p. 100 pour passer à 20,1 millions de dollars. Cette augmentation provient des revenus accrus tirés de la prestation de services dans nos rôles traditionnels aussi bien que non traditionnels. Des exemples d'activités non traditionnelles sont la passation de marchés fondés sur les économies d'énergie, les services environnementaux et le soutien à la gestion de projets. Les services de gestion de marchés non liés à la construction représentent encore une fois près de 30 p. 100 de l'ensemble des revenus sur les services facturés.

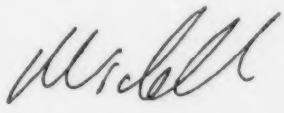
La marge nette des revenus sur les dépenses en 2001-2002 a été plus élevée que prévu. Ce succès s'explique par le contrôle des coûts exercé durant la première moitié de l'exercice, alors que le programme de construction démarrait plus lentement que prévu, et de l'activité et de la production de revenus accrues au cours de la seconde moitié de l'exercice. Ce résultat montre bien la capacité de CDC de répondre aux besoins toujours changeants.

Encore une fois, nos principaux indicateurs de rendement opérationnel concernant la qualité, l'efficacité fonctionnelle, l'efficacité interne et la gestion des ressources humaines indiquent que nous atteignons ou dépassons les cibles. Nous avions fait état, l'an dernier, du besoin d'améliorer notre rendement en ce qui a trait aux délais de passation de marchés. J'ai le plaisir d'annoncer que les résultats à cet égard montrent une amélioration. J'attribue ce succès à l'établissement de cibles plus réalistes et aux améliorations apportées aux processus d'assurance de la qualité.

Nous continuons de faire des progrès au regard des initiatives mises de l'avant dans notre plan d'entreprise. Nous voulons tirer profit des processus en matière de qualité mis en place dans la Division des services des marchés et les appliquer aux activités quotidiennes de la Division des opérations. Notre cadre de gestion intégrée des risques progresse comme souhaité vers la pleine intégration de la détermination, de la communication et de l'atténuation des risques dans nos pratiques de planification générale et de gestion des activités. Un programme national de gestion de la sécurité et un cadre de gestion environnementale visant à atténuer les risques environnementaux sont deux processus de gestion des risques spécifiques qui ont été mis en place.

Nous surveillons de près l'évolution de la situation au sein de l'administration fédérale et de l'industrie en ce qui concerne le commerce électronique afin de nous assurer que CDC soit en mesure de s'y adapter et d'y répondre. En nous préparant à un nouvel exercice, nous étendrons à l'amélioration de notre service à la clientèle l'insistance que nous mettons sur la qualité de services spécifiques. L'affectation d'un poste de la haute direction à cette fonction représente un pas vers le raffermissement de nos relations déjà serrées avec nombre de représentants du MDN et des Forces canadiennes et l'établissement de nouvelles relations avec des clients du secteur de la défense dans le contexte de la complexité croissante des questions de sécurité nationale.

Le président et premier dirigeant



Ross Nicholls, ing.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Loi habilitante

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée par lettres patentes délivrées en 1951 en vertu de la *Loi sur la production de défense*, a été constituée aux termes de la *Loi sur les compagnies* de 1934 et a été autorisée à continuer à exister sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* de 1978. Après l'entrée en vigueur du Programme de coordination de l'image de marque, la Société a pris le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement, CDC. Depuis 1996, elle relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Elle est inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et exerce ses activités et gère ses finances conformément aux dispositions de cette loi.

Mandat

Le mandat de CDC, défini dans ses lettres patentes, lui donne la charge de fournir un large éventail de services relatifs aux biens à l'appui des projets de défense réalisés dans le cadre des objectifs du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada. Le mandat de CDC a fait l'objet d'un examen par le ministre et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé, en mai 2001, un nouveau protocole d'entente actualisant les termes de leur relation.

Alors qu'autrefois les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction, d'autres activités à valeur ajoutée, telles que la gestion de projets, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel, représentent depuis quelques années une part importante de son offre de services. Le nouveau protocole d'entente reconnaît la souplesse accrue de CDC eu égard à ses capacités de fournir des services exclusifs, hors de la portée habituelle de la passation de marchés, de la gestion de marchés et de la gestion de projets.

Fonctions relatives aux politiques du gouvernement

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans différents domaines, dont certains sont directement reliés aux exigences du gouvernement en matière de marchés, alors que d'autres découlent d'objectifs nationaux d'ordre plus général visant la passation de marchés. CDC respecte également les politiques fédérales dans d'autres domaines qui touchent indirectement ses activités.

Les Snowbirds volant au-dessus de la colline du Parlement pendant que des milliers de personnes célèbrent la fête du Canada.

CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POLITIQUES FÉDÉRAUX

- **large accès aux possibilités d'affaires**
- **encouragement de la concurrence**
- **responsabilité financière dans l'attribution et la gestion des marchés publics**
- **assurance de la priorité accordée aux exigences du MDN**
- **respect de la politique fédérale sur les marchés avec les entreprises autochtones**
- **conformité aux accords commerciaux nationaux et internationaux**
- **appui de la politique gouvernementale sur**
  - **les droits de la personne**
  - **les langues officielles**
  - **l'équité en matière d'emploi**
  - **la protection de la vie privée**
  - **l'accès à l'information**

Financement et structure du capital de la Société

Jusqu'à l'exercice 1997-1998, la Société était entièrement financée par des crédits accordés par le MDN. Au cours de cet exercice, la Société a institué un régime de facturation des services et, depuis lors, elle facture tous les services qu'elle fournit à son client selon le principe du recouvrement des coûts.

Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

INSTITUTION FINANCIÈRE :
Banque Royale du Canada

VÉRIFICATEUR :
Vérificateur général du Canada

Services

CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les consultants et entrepreneurs, d'autre part.

Passation de marchés

CDC prépare la documentation et gère le processus de tous les appels d'offres et demandes de propositions visant les services de consultants (ingénieurs, architectes et spécialistes de l'environnement) et d'entrepreneurs généraux ou spécialisés.

Gestion de marchés

Le MDN gère la plupart des marchés de services de consultants; CDC s'occupe des paiements et des rectificatifs et s'assure que les consultants fournissent tous les services stipulés dans le contrat. CDC fournit également ce service pour les marchés de construction et, en ce cas, gère de plus les activités de contrôle de la qualité, l'établissement du calendrier de travail et le contrôle des coûts.

Soutien à la gestion de projets

CDC offre des services de soutien à la gestion de projets pour le programme d'infrastructure et d'environnement du MDN.

Services environnementaux

Les employés de CDC possèdent un large éventail de compétences en environnement et sont en mesure d'offrir de nombreux services : évaluations d'emplacement, évaluations environnementales, conception de systèmes de gestion environnementale et élaboration de programmes de vérification des déchets.

Services de soutien opérationnel

Le Groupe des opérations de CDC offre un éventail de services qui dépassent la portée habituelle de la passation et de la gestion de marchés de construction : mise en service et gestion des installations, gestion de marchés fondés sur les économies d'énergie, règlement des différends, inspection d'entretien préventif et vérifications d'assurance de la qualité.

Responsabilités environnementales

À titre de société d'État, CDC reconnaît le besoin constant de mettre en balance ses objectifs et l'appui aux politiques et aux valeurs du gouvernement concernant les questions sociales et environnementales.

Dans toutes les activités qu'elle mène, CDC s'efforce de préserver la qualité de l'air et de l'eau, de conserver les espaces naturels et d'assurer la santé et la sécurité de ses employés.

CDC reste attachée aux principes de bonne gestion de l'environnement, y compris ceux liés au développement durable et à la diligence raisonnable. La Société a fait tous les efforts pour respecter ces principes au cours du dernier exercice. Une nouvelle politique sur l'environnement, récemment entérinée par le conseil d'administration, réaffirme la résolution

de CDC à intégrer les considérations environnementales dans ses activités et ses décisions quotidiennes.

La Société a franchi une étape importante de son programme de bonne gestion de l'environnement en mettant la dernière main à son cadre de gestion environnementale. Celui-ci expose l'orientation stratégique et les objectifs à long terme de la Société en ce qui a trait aux aspects environnementaux de ses activités opérationnelles et administratives.

CADRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

L'objectif du cadre de gestion environnementale de la Société est d'assurer que les considérations environnementales fassent partie intégrante de son cadre général de gestion quotidienne.

À cette fin, ce nouveau cadre :

- assurera un leadership et une gestion exemplaires en matière d'environnement;
- verra à ce que CDC reste protégée contre les facteurs externes pouvant nuire à sa capacité d'exercer ses activités conformément à sa mission, à ses objectifs et à ses valeurs;
- rendra CDC à même de s'adapter rapidement au changement dans sa gestion des questions environnementales;
- fera en sorte que toutes les activités administratives de CDC soient menées en tenant compte de leurs effets environnementaux;
- permettra à CDC de recevoir et de diffuser l'information pertinente concernant la gestion des questions environnementales de CDC;
- garantira le maintien de la productivité de la prestation de services de CDC eu égard à la réduction au minimum ou à l'élimination des effets environnementaux.

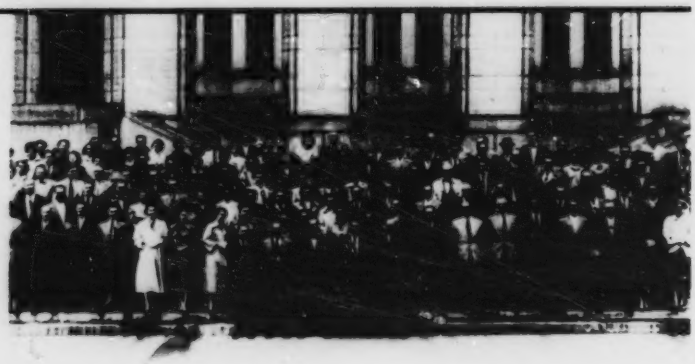
S'appuyant sur ce cadre, la Société, par l'entremise de son Comité de l'environnement et de la santé et sécurité, élaborera des buts et des objectifs spécifiques rattachés au plan d'entreprise et en surveillera la mise en œuvre. La Société fera état de l'avancement de ces travaux dans les rapports des prochains exercices.

RÉPONSE AUX INCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX

Au cours du dernier exercice, les bureaux de CDC ont rapporté huit incidents environnementaux survenus sur des chantiers à la suite des activités de l'entrepreneur. L'un des principes directeurs de CDC veut que les activités soient menées d'une façon qui contribue à la protection de l'environnement naturel. Par conséquent, les employés de CDC sont intervenus rapidement en collaborant avec les entrepreneurs et le personnel du MDN pour faire en sorte qu'aucun incident n'ait d'effets néfastes sur l'environnement.

Le nombre d'incidents rapportés a diminué de 43 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (14 incidents en 2000-2001). Aucun incident n'avait été causé par un employé de CDC.

La majorité des incidents rapportés concernaient des déversements accidentels de carburant ou d'une autre substance liquide sur le sol. Faisant appel aux procédures locales en cas de déversement, le personnel de CDC s'est assuré de récupérer rapidement les substances. Dans un cas, le suivi de la qualité de l'eau en aval continue d'assurer la protection de l'habitat du poisson. Aucun signe d'effet néfaste n'a été observé.

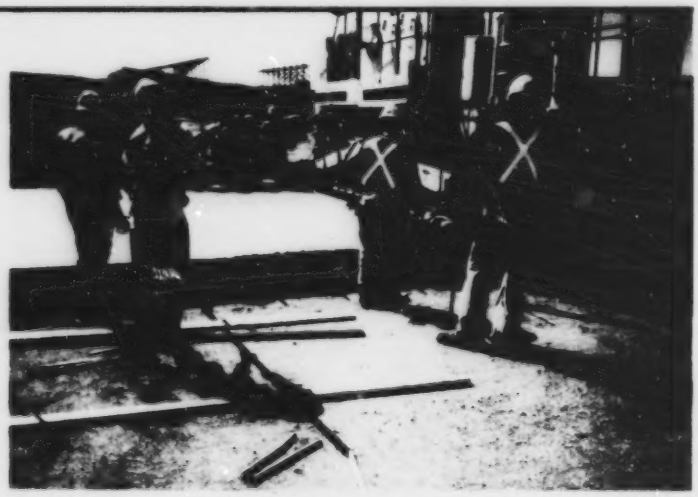


Le personnel de CDC se dévoue depuis plus de 50 ans pour toujours servir au mieux son client. La photo montre le personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada, à Ottawa, en 1954.

Principaux facteurs de succès

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques lui permettant d'ajouter de la valeur aux activités du MDN.

Rentabilité – CDC fonctionne selon le principe de la rémunération des services et n'a pas le choix de maintenir sa réputation de fournisseur de services efficace. CDC propose des prix concurrentiels pour ses services, ce qui aide le client à réaliser des économies sur les travaux de consultation et de construction effectués par le secteur privé.



Des entrepreneurs travaillent à la réfection du revêtement d'un terrain d'aviation à la 14e escadre de Greenwood, en Nouvelle-Écosse. CDC travaille de manière efficace tant avec le secteur public qu'avec le secteur privé.

Attention – Depuis cinquante ans, CDC focalise essentiellement son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette attention focalisée a positionné CDC comme fournisseur dans un créneau où aucune autre organisation du secteur privé ou du secteur public ne peut rivaliser.

Accès – CDC offre un accès immédiat et fiable à des compétences techniques et administratives et, contrairement à bon nombre d'autres fournisseurs de services semblables, le fait d'une façon suivie sur le chantier.

Service – Se situant à mi-chemin entre les secteurs public et privé, CDC sait comment fonctionnent l'industrie de la construction et le gouvernement. Cela lui permet d'offrir une médiation efficace lors de tout différend qui survient entre le client et les fournisseurs de services externes.

Souplesse – En tant que société d'État et employeur distinct, CDC peut affecter rapidement à tout projet le nombre requis de personnes possédant les compétences requises. Le mandat de CDC lui permet d'administrer les projets et le personnel avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

REVUE DES ACTIVITÉS

PARTENAIRES

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

Construction de Défense Canada (CDC) a été créée en vertu de la *Loi sur la production de défense* pour appuyer le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la réalisation de projets de défense et celui-ci est, de ce fait, le client de la Société. Grâce à cette étroite relation de travail depuis 50 ans, CDC a appris à connaître les priorités et les méthodes de travail du MDN et peut prévoir l'incidence que tout changement peut avoir sur lui et se préparer en conséquence.

CDC traite avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et différentes unités au sein du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) est son principal contact, en particulier pour ce qui est du programme de construction géré par le quartier général. Toutefois, au cours des dernières années, il y a eu au MDN transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires à des niveaux hiérarchiques inférieurs et décentralisation. Les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne ont dorénavant la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien, et CDC fait largement affaire avec leurs organisations, principalement au niveau tactique (c.-à-d. avec les bases et escadres). En outre, CDC passe des marchés de services de consultants, de construction et de services environnementaux au nom de plusieurs autres groupes clients et pour plusieurs autres programmes du MDN.

En décembre 1998, CDC a signé un engagement avec le MDN pour la prestation de services d'infrastructure. Cet engagement vise à assurer une compréhension commune de la façon dont CDC doit contribuer aux objectifs des Forces canadiennes. Toutefois, un partenariat fécond exige aussi l'harmonisation des pratiques et des procédures, et CDC et le MDN ont donc signé, en mai 2001, un protocole d'entente révisé exposant la situation actuelle et le contexte de leur relation de travail.

Photo : gracieuseté du MDN

Un hélicoptère de recherche et de sauvetage CH-113 Labrador manœuvrant dans des eaux peu profondes de la baie de Quinte lors d'exercices d'entraînement à la 8e escadre de Trenton (Ontario).

AUTRES PROGRAMMES ET CLIENTS

- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
- Agence de logement des Forces canadiennes
- Recherche et développement pour la défense Canada
- Bureau du système d'alerte du Nord
- Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial
- J3 Génie
- Forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada

Entrepreneurs et consultants

Même si CDC travaille indirectement pour le compte des citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au public. Ce sont plutôt les consultants et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé à qui elle a affaire.

C'est pourquoi il importe pour tous les employés de CDC d'être bien au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Dans le cours de leurs activités, les employés de CDC sont en contact tous les jours avec les entrepreneurs sur les chantiers. CDC a aussi des échanges fréquents et plus formels avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciaux. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle a avec ses entrepreneurs. CDC reste aussi en contact avec le secteur des assurances, pour connaître les tendances en gestion des risques, et avec le secteur du cautionnement, pour connaître les nouveautés en matière de garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de design-construction.

Il est essentiel pour CDC de se tenir à jour au sujet des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à développer leurs compétences professionnelles et les aide à conserver leurs attestations et titres professionnels pertinents. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification du Project Management Institute en sont des exemples.

Le secteur canadien de la construction

Année après année, le secteur de la construction se révèle un important moteur de l'économie canadienne. Selon Statistique Canada, les investissements dans la construction se classent au deuxième rang, immédiatement derrière l'industrie manufacturière, pour la création d'emplois durables.

Pour évaluer l'impact considérable du secteur de la construction sur l'économie canadienne et le rôle que CDC peut y jouer, il importe d'en comprendre la structure. Il y a beaucoup de petites entreprises de construction au Canada, et comme ces entreprises sont la base de l'industrie, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles auxquels elles font face. Pour répondre à leur besoin d'activités, CDC travaille à faire en sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous, à simplifier les procédures de soumission, à stimuler l'intérêt et à encourager la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure. CDC est consciente du besoin de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets. Elle comprend les besoins du MDN et ceux des consultants et des entrepreneurs et peut arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

Selon l'Association canadienne de la construction, le secteur de la construction emploie jusqu'à 6 p. 100 de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne, génère 120 milliards de dollars annuellement et représente 12 p. 100 du produit intérieur.

Secteurs de service

Services des marchés

La Division des services des marchés (DSM) de CDC représente depuis plus de 50 ans le lien essentiel entre les besoins en infrastructure du MDN et les entrepreneurs et consultants en mesure de les satisfaire.

Les documents et les processus d'acquisition de services de la DSM sont conçus de manière à répondre aux besoins des deux parties. Il existe un large éventail de solutions permettant de satisfaire à tous les besoins du client et de l'industrie. Les solutions ci-dessous comptent parmi celles auxquelles on recourt de plus en plus souvent :

Appels d'offres accélérés – CDC dresse une liste des fournisseurs pour chaque base afin de répondre aux besoins de construction spécifiques de chaque emplacement. Suivant le genre et la valeur des travaux, ces marchés peuvent être mis en place dans un délai d'un à quatorze jours civils.

Tableaux d'affichage – Les petits travaux de construction dont les délais de livraison sont critiques, mais qui sont de nature plus complexe, se prêtent à ce processus. Le délai cible à partir de l'avis d'adjudication du marché est de 25 jours civils.

Conception-construction – On fait appel à ce type de marchés lorsqu'une part importante des travaux de conception doit être réalisée dans le cadre d'un marché de construction. Bien qu'il faille plus de temps pour passer ce type de marchés, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC peut recourir à nombre d'autres processus de soumission pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun étant conçu pour répondre à un besoin spécifique. En voici quelques-uns :

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix – L'adjudication du marché tient compte à la fois du prix et des exigences techniques et ne repose pas uniquement sur la soumission la plus basse.

Marchés de gestion de construction – Ce type de marchés permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer des marchés de construction.

Marchés fondés sur les économies d'énergie – Les entreprises obtiennent des marchés pour apporter des améliorations aux installations du MDN et sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres permanentes – Les entreprises sont présélectionnées pour effectuer des travaux de construction spécifiques, au fur et à mesure des besoins.

Marchés d'entretien des installations – Ce type de marchés permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer des marchés d'exploitation et d'entretien à long terme des installations du MDN.

CDC au travail

FAIRE LE PONT

UN PROJET CONJOINT DE GESTION DES INSTALLATIONS DE CDC ET TPSGC

Avec la fermeture de la bfc London et de la bfc Toronto, un grand nombre d'installations disséminées dans le Sud-Ouest de l'Ontario et auparavant entretenues par ces bases se retrouvaient sans services de soutien. CDC s'est alors pointée pour combler cette absence de services au nom du MDN, ce qu'elle continue de faire depuis lors.

Une solution originale a vu le jour quand CDC et TPSGC se sont mis en partenariat. TPSGC voyait à l'entretien quotidien des installations tandis que CDC assumait le rôle de gestionnaire des marchés. C'était la première fois qu'un arrangement de ce genre était conclu.

CDC et TPSGC ont offert conjointement un service unique au MDN. La collaboration des deux organisations a permis à TPSGC de tirer profit de CDC en tant que ressource prête à l'emploi et à CDC, de fournir un service s'appuyant sur certains de ses facteurs de succès. CDC a fait preuve de souplesse pour assurer la rentabilité et a pu faire profiter son client de sa connaissance de l'industrie.

Chaque année, la DSM propose et adjuge plus de 600 marchés de services de consultants et plus de 900 marchés de construction. En plus, au cours de l'exercice 2001-2002, plus de 800 offres permanentes ont été proposées et adjugées pour l'entretien des unités de logement des Forces canadiennes.

Les groupes clients au sein du MDN souhaitent voir débuter les travaux sur leurs projets aussitôt que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne. Vu l'importance que revêt le délai de passation des marchés tant pour le MDN que pour les consultants et les entrepreneurs, on fait état de celui-ci comme d'un indicateur de rendement essentiel. Le tableau 1 compare aux cibles fixées le temps réellement mis pour passer les marchés. Le nombre de marchés dans chaque catégorie et la fréquence à laquelle la cible est atteinte place l'information dans son contexte. Si des améliorations ont été constatées dans la plupart des catégories au cours du dernier exercice, certains processus continuent de poser des défis. Les cibles représentent des délais raisonnables pour proposer et adjuger les marchés et non sur des résultats obtenus dans le passé. Certains processus, comme les demandes de propositions et les marchés de conception-construction, exigent une évaluation conjointe par différentes parties souvent éloignées les unes des autres, et les difficultés liées à l'établissement des calendriers d'examen et d'évaluation peuvent retarder le processus. La DSM reconnaît les défis inhérents à ce processus et a pris des mesures pour améliorer la situation. Ainsi, les cibles concernant les propositions en deux étapes, les appels d'offres accélérés et les marchés assujettis à l'ALENA (comprenant des exigences assujetties à l'Accord de libre-échange nord-américain) ont été augmentées au cours du prochain exercice, les nouvelles cibles étant de 90 jours, 14 jours et 95 jours respectivement.

TABLEAU 1

INDICATEURS DE RENDEMENT DE LA DSM

Indicateur de rendement	Nombre de marchés en 2001-2002	Résultats pour 2000-2001	Cible	Résultats pour 2001-2002	% de la cible 2001-2002
Délai de la passation des marchés de construction					
Appels d'offres ordinaires	126	45 jours	35 jours	43 jours	38 %
Tableaux d'appels d'offres	474	30 jours	25 jours	30 jours	41 %
Appels d'offres accélérés	295	16 jours	10 jours	15 jours	33 %
Conception-construction	5	155 jours	90 jours	97 jours	60 %
Délai de la passation des marchés de services de consultants					
SPEC (Sélection, préqualification et évaluation des consultants)	204	62 jours	25 jours	39 jours	41 %
Propositions abrégées	41	69 jours	50 jours	75 jours	29 %
Propositions en deux étapes	11	126 jours	80 jours	140 jours	0 %
ALENA	4	154 jours	84 jours	139 jours	0 %

La DSM doit pouvoir compter sur un degré élevé de compétence pour être en mesure d'offrir divers niveaux de services personnalisés. Par conséquent, CDC veille à ce que son personnel acquière, conserve et accroisse ses connaissances et ses aptitudes. Elle favorise la formation, la certification, l'adhésion et la participation auprès d'organisations telles que le Project Management Institute, le Conseil du Trésor, l'Association canadienne de gestion des achats, l'Institut de gestion du matériel, Devis de construction Canada et le Conseil canadien des marchés publics.

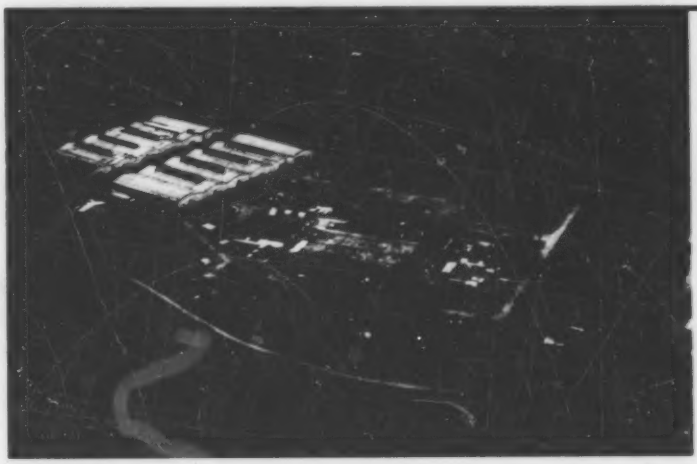
La DSM a obtenu sa certification ISO 9001 en 2000-2001, faisant de CDC le premier organisme fédéral de passation de marchés à obtenir cette certification. Qui plus est, des vérifications internes et externes menées en 2001-2002 n'ont fait état d'aucune non-conformité majeure. Les aspects où des améliorations ont été le plus soulignées sont ceux ayant trait aux communications avec les groupes clients à propos de la portée et des délais de la prestation de services. Dans le cadre de l'amélioration continue de CDC, la DSM prévoit atteindre le niveau des normes ISO 9000-2000 au cours du prochain exercice.

Opérations

La Division des opérations fournit un large éventail de services de construction et d'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations d'entretien de chars d'assaut, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communications ainsi que des routes et des terrains. La Division offre aussi, entre autres, des services d'inspection de champ de tir, de gestion d'installations, de soutien à la gestion d'immeubles, de rapport sur l'état d'installations, de dépannage de systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programme, de mise en service et de formation.

Les besoins en infrastructure du MDN sont de plus en plus souvent motivés par les progrès technologiques. Au cours de l'exercice, CDC a été appelée à s'occuper de la gestion, de la passation de marchés, de la construction et de la mise en service des bâtiments de deux centres de formation à la lutte contre les incendies à la fine pointe de la technologie. Ces installations novatrices comprennent non seulement des salles de classe, mais aussi des aires d'essai qui servent à faire des démonstrations et à former les équipes susceptibles d'être confrontées à diverses conditions de lutte contre les incendies. Il s'agit notamment de salles de simulation d'incendie de divers compartiments de navire, jusqu'à une pièce d'hélicoptère simulant un incendie provoqué par l'écrasement d'un appareil sur le pont d'un navire.

L'établissement de relations étroites avec ses partenaires constitue la pierre angulaire des activités de CDC. Au cours du dernier exercice, le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (TPSCC) et CDC se sont mis en partenariat pour le projet de réhabilitation d'un terrain d'aviation à la 19e escadre Comox. La mise en commun de la souplesse, de l'esprit d'innovation et de la compétence des deux partenaires a donné lieu à l'achèvement réussi du projet pour le compte du MDN. Mettant l'accent sur la prestation efficace des services, CDC espère maintenant pouvoir partager sa compétence dans le cadre d'autres partenariats.



CDC offre des services de soutien à la gestion de marchés au camp Black Bear en Bosnie-Herzégovine.

EN PARTENARIAT POUR L'ENVIRONNEMENT

SERVICE DE SOUTIEN À LA CARACTÉRISATION D'UN TERRAIN CONTAMINÉ À SHILO

Le bureau de CDC à Shilo a été appelé à soutenir Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) dans la caractérisation de la contamination de champs de tir, résultat de plusieurs années d'activités d'entraînement.

En 2001-2002, CDC a été en mesure de fournir l'équipe nécessaire de spécialistes de l'environnement à l'appui d'un programme d'échantillonnage sur les champs de tir. CDC s'est chargée de la passation de marchés, a supervisé des équipes de forage locales pour la réalisation de puits d'échantillonnage des eaux souterraines et s'est occupée du traitement des échantillons de sol, de la biomasse, des eaux souterraines et des eaux de surface prélevés sur les champ de tir.

Sa liaison efficace et ses efforts de coordination avec la bfc Shilo et les entrepreneurs ont permis à CDC de fournir un service de soutien exceptionnel. Cela a incité RDDC à confier par la suite à CDC la compilation des données des puits de surveillance et les activités d'échantillonnage sur le terrain à la bfc Shilo.

Le succès de cette prestation de services environnementaux en partenariat a fait en sorte que CDC continue de collaborer étroitement avec RDDC à des plans visant des travaux d'assainissement de champs de tir à d'autres endroits.

Services environnementaux

CDC accorde beaucoup d'importance à la prestation de services de soutien à la planification, de soutien technique et de soutien à la gestion liés à l'environnement. La prestation au MDN de services complets de gestion de projets et de gestion de marchés pour le nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW) dans l'Arctique fait la preuve du succès continu qu'elle remporte dans ce secteur.

Plus de 30 professionnels compétents en environnement en poste au siège social, dans les régions ou auprès des bases et des escadres mènent à bien de nombreux projets à l'intérieur d'un éventail de services de plus en plus large. La connaissance qu'a son personnel des conditions locales et son réseau de spécialistes à l'échelle nationale permettent à CDC d'offrir une prestation efficace de services environnementaux. Un aperçu du grand nombre de domaines envrionnementaux dans lesquels CDC offre son soutien est énuméré ci-dessous.

- Soutien environnemental à la gestion de projet et de programme
- Comptes rendus d'examen environnemental
- Études environnementales, évaluations environnementales et approbation en matière d'environnement
- Délimitation et assainissement des terrains contaminés
- Vérifications et plans de réduction des déchets
- Inventaires des matières dangereuses
- Élaboration de systèmes de gestion environnementale
- Suivi environnemental
- Enlèvement de réservoirs de stockage de carburants
- Évaluations technologiques

L'OPÉRATION PALLADIUM

CDC APPUI LES OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

CDC collabore avec le MDN et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin d'étendre ses services de soutien à la gestion de marchés à l'opération PALLADIUM, la contribution des Forces canadiennes à la mission de maintien de la paix en Bosnie-Herzégovine, sous l'égide de l'OTAN.

Un marché a été attribué à une entreprise canadienne spécialisée pour s'acquitter des fonctions logistiques et de soutien dans le théâtre des opérations, ce qui a libéré du personnel militaire pour d'autres tâches et réduit la fréquence de son déploiement opérationnel. Ayant reconnu le besoin d'un soutien à la gestion de marchés affecté en propre, le MDN et l'autorité contractante, TPSGC, se sont pour cela tournés vers CDC.

La participation initiale de CDC au Programme d'augmentation de l'appui contractuel aux Forces canadiennes consistait à fournir un soutien à valeur ajoutée au processus d'appels d'offres. Par la suite, CDC a été invitée à s'occuper de la gestion des marchés dans le théâtre des opérations.

Un gestionnaire de marchés de CDC est en poste à Velika Kladusa, en Bosnie, et collabore avec une équipe de spécialistes militaires en logistique, en génie, en environnement et en gestion ainsi qu'avec les gestionnaires de marchés de TPSGC à Ottawa. La tâche de CDC consiste à assurer que les travaux respectent les conditions du marché et à fournir d'autres services de soutien spécialisés au commandant de la force d'intervention, au besoin.

Bien qu'axée sur un seul client, CDC a démontré sa capacité de transposer ses processus courants dans un théâtre d'opérations. Le gestionnaire des marchés et la cellule de gestion des marchés dans le théâtre des opérations pouvaient compter sur l'expertise en passation de marchés disponible à travers le réseau de soutien établi au Canada.

La connaissance qu'a CDC de la passation de marchés par le biais d'appels d'offres accélérés a aidé les Forces canadiennes à répondre à leurs besoins opérationnels dans le respect des politiques fédérales en matière de passation de marchés. Les employés de CDC ont collaboré avec TPSGC pour voir à ce que le personnel militaire canadien bénéficie d'un soutien de la plus haute qualité.

SOUTIEN À LA GESTION DES PROJETS

La Division des opérations possède une compétence multidisciplinaire en matière de soutien à la gestion d'infrastructure. Le MDN peut ainsi tirer profit de services de soutien à la gestion de projets très variés et pleinement intégrés lors des étapes de planification, de conception et de construction des projets.

MILIEU DE TRAVAIL

SOUTIEN AU SECTEUR DE L'ATLANTIQUE DE LA FORCE TERRESTRE

CDC OFFRE UNE SOLUTION RENTABLE

CDC soutient le Secteur de l'Atlantique des Forces terrestres en lui offrant des services d'inspection des champs de tir de tout l'Est du Canada. Son personnel spécialisé fait rapport de l'état de tous les champs de tir et secteurs d'entraînement de l'Armée de terre, des Forces maritimes et de la Force aérienne.

Tout en veillant à ce que les 171 champs de tir soient évalués de la manière la plus efficace qui soit, CDC fournit un personnel bien formé et expérimenté pour accomplir le travail. Le fait d'avoir un point de contact unique pour toutes les inspections de champ de tir donne au MDN l'assurance que toutes les évaluations sont effectuées de manière rigoureuse et uniforme. Les normes d'entretien élevées de CDC apaisent les craintes du client concernant les munitions explosives non explosées.

En recourant aux services d'inspection de champ de tir de CDC, le MDN tire profit d'un programme qui permet un entretien préventif efficace tout en réduisant le besoin d'une réfection coûteuse après la détérioration importante résultant d'une utilisation intensive.

CDC se charge de divers types de projets au nom du MDN, y compris la mise à niveau d'installations. La photo montre une jetée de ravitaillement et un parc de stockage en construction à Colwood, en Colombie-Britannique.

Services de gestion des marchés

La gestion des marchés reste le principal domaine de compétence de CDC. Les principaux services offerts sont notamment les suivants :

- administration de marchés
- assurance de la qualité
- rapports périodiques au client
- coordination des services de spécialistes
- surveillance du calendrier des travaux de construction
- gestion du changement
- certification des demandes de paiements partiels
- certification d'achèvement des travaux
- contrôle de la documentation
- mise en service
- règlement des différends
- surveillance des travaux à compléter et des garanties
- règlement des insuffisances de rendement de l'entrepreneur

UNE EXPERTISE CIBLÉE

LE GROUPE-CLÉ DE MISE EN SERVICE DE CDC

Il est essentiel de s'assurer, avant la clôture du marché, que les systèmes nouvellement mis en place dans une installation qui vient d'être construite ou rénovée fonctionnent correctement. Le processus de mise en service porte généralement sur les systèmes mécaniques et électriques, mais il peut aussi s'étendre à d'autres composantes tels que l'équipement de cuisine et les chaudières. CDC a mis sur pied un Groupe-clé de mise en service (GCMS) au sein de son bureau régional de Kingston afin de s'assurer que le client prenne livraison d'installations correctement mises en service et accompagnées de toute la documentation nécessaire.

Le client de CDC bénéficie d'une équipe de spécialistes chevronnés qui assure une continuité au processus de mise en service. Le GCMS vient s'ajouter au personnel du bureau de chantier pour faire en sorte que le processus soit suivi de près par un personnel compétent et expérimenté. L'équipe passe en revue toutes les composantes du système, puis fait systématiquement passer celui-ci d'un état statique à un état dynamique pour s'assurer qu'il réponde aux critères de conception une fois en service.

Depuis plusieurs années, l'expertise ciblée et le point de vue indépendant qu'offre le GCMS l'ont mis à même de garantir que les installations du MDN fonctionnent de manière optimale. La participation de CDC au processus a permis de réduire les pertes de productivité dues à des défaillances mécaniques ou électriques après livraison et a fait épargner à l'État des coûts de réparation ou de remplacement avant la fin du cycle de vie de ces systèmes.

CDC s'est chargée de l'administration du marché de construction pour cette installation de réparation de systèmes de combat à l'arsenal CSM de Halifax.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle constitue l'un des indicateurs de rendement les plus importants et fait l'objet d'une surveillance périodique de la part de CDC. Les groupes clients au sein du MDN donnent de l'information par le biais de questionnaires écrits et d'interrogations directes. Des réponses obtenues aux sondages faits auprès de la clientèle des services environnementaux et de gestion des marchés de construction au cours du dernier exercice (avec un taux de réponse global de 86 p. 100), 98,2 p. 100 faisaient état de la satisfaction à l'égard des services de CDC. Treize réponses mentionnaient des problèmes allant de difficultés liées au calendrier des travaux jusqu'à des préoccuppations au sujet de l'établissement des rapports. Dans un cas, le client était préoccupé du fait qu'un entrepreneur n'avait pas effectué assez rapidement des travaux de nettoyage qui restaient à compléter. Dans un autre cas, le client soutenait que les états d'avancement des travaux n'étaient pas assez fréquents ou qu'il n'y avait pas assez de réunions périodiques d'examen des projets en présence de l'entrepreneur. CDC a rapidement répondu à ces préoccupations.

La Division des opérations reconnaît qu'un taux de retour des questionnaires de 86 p. 100 n'est pas idéal et que l'objectif devrait être de les récupérer tous. Afin de surmonter ce défi, CDC a été proactive en ayant des entretiens avec les groupes clients au sein du MDN. Ceux-ci ont demandé à CDC de tenir plus fréquemment des réunions aux principaux points de repère des projets pour discuter du rendement. Parallèlement, CDC sait qu'un sondage exhaustif portant sur tous les services s'impose pour surveiller adéquatement et évaluer équitablement le rendement au travail. À cet égard, elle mettra au point, au cours du prochain exercice, un système facile à utiliser et pertinent pour le client sans être pour autant un fardeau à administrer.

Points saillants des Services des marchés et des Opérations

FIGURE 1

VALEUR DES MARCHÉS

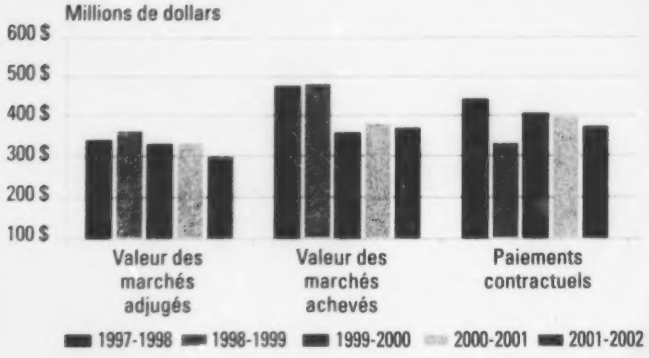
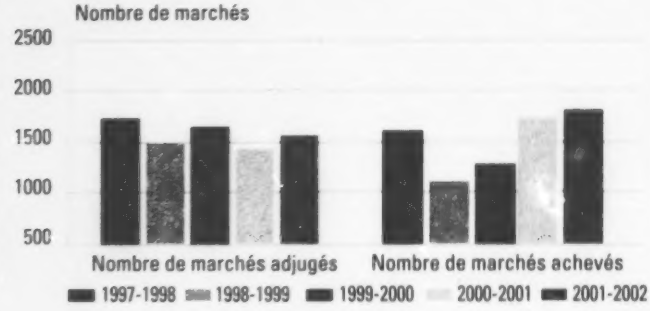


FIGURE 2

NOMBRE DE MARCHÉS ADJUGÉS ET ACHEVÉS



Respect des dates prévues d'achèvement des travaux

Un élément clé de la satisfaction des clients est le respect des échéanciers. CDC surveille donc les dates d'achèvement des travaux de construction et travaille avec le client pour qu'il y ait le moins de retards possible. Lorsque des retards surviennent, CDC voit à ce que le MDN en connaisse les raisons.

En 2001-2002, 63,8 p. 100 des travaux de construction qui ont été achevés l'ont été à la date d'achèvement prévue. Un autre 16,2 p. 100 des travaux ont été achevés avec un retard de moins de 30 jours. Comme le montre la figure 3, le respect des dates d'achèvement des travaux dans les délais prévus s'améliore de façon soutenue depuis quelques années.

FIGURE 3

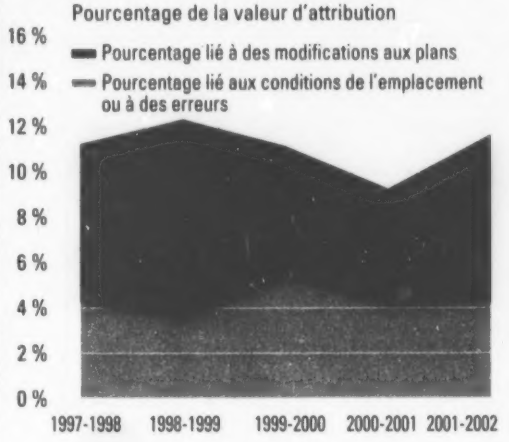
ACHÈVEMENT DANS LES DÉLAIS PRÉVUS

Rectificatifs

Les rectificatifs peuvent nuire au respect du calendrier d'un projet et avoir des effets cumulatifs sur les coûts. CDC gère donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des rectificatifs. La figure 4 illustre la tendance au cours des cinq dernières années. Pendant l'exercice 2001-2002, sur un total de 898 marchés de construction, 4,3 p. 100 des dépassements de coûts étaient liés aux conditions de l'emplacement ou à des erreurs ou omissions et 7,4 p. 100, à des modifications aux plans. Le pourcentage de

FIGURE 4

VALEUR DES RECTIFICATIFS



modifications est bas par rapport aux normes de l'industrie et s'explique par la planification exhaustive qu'effectue le MDN avant le processus d'appel d'offres.

Réclamations des entrepreneurs

Une indication peut-être plus directe des efforts de CDC pour protéger les intérêts de l'État est la valeur monétaire des poursuites de la part des entrepreneurs en instance à n'importe quel moment. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. La figure 5 illustre la tendance au cours des dernières années.

En 2001-2002, CDC a traité huit réclamations. Cinq d'entre elles ont été rejetées ou retirées et trois ont été réglées pour une valeur totale de 140 000 $. Les réclamations traitées ont réduit de 1,9 millions de dollars la valeur totale des réclamations. Cinq nouvelles réclamations ont été faites au cours de l'exercice, dont une a été rejetée et quatre sont en suspens. Un montant de 515 000 $ a été ajouté à la valeur des réclamations en suspens par les quatre nouvelles réclamations. Au 31 mars 2002, on complait 22 poursuites en instance pour une valeur totale de 6 762 000 $.

FIGURE 5

RÉCLAMATIONS DES POURSUITES EN INSTANCE EN FIN D'EXERCICE

TABLEAU 2

DÉPENSES RELATIVEMENT À DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION, PAR RÉGION EN 2001-2002

(en milliers de dollars)

	Marchés de construction	Services de consultants	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Aldershot, N.-É.	1 022 $	1 511 $	2 533 $
Gagetown, N.-B.	14 056	1 560	15 616
Gander, T.-N.	2 737	41	2 778
Goose Bay, Lab.	12 438	776	13 214
Greenwood, N.-É.	16 283	1 228	17 511
Halifax, N.-É.	29 891	3 149	33 040
Autres	-	469	469
Sous-total	**76 427**	**8 734**	**85 161**
Région du Centre			
Bagotville, Qc.	9 456	131	9 587
Borden, Ont.	12 302	498	12 800
Kingston, Ont.	10 814	1 868	12 682
London, Ont.	2 430	4 417	6 847
Montréal, Qc.	5 060	885	5 945
North Bay, Ont.	1 571	237	1 808
Petawawa, Ont.	19 431	714	20 145
Toronto, Ont.	36 627	2 317	38 944
Trenton, Ont.	9 154	145	9 299
Valcartier, Qc.	10 884	2 261	13 145
Ottawa, Ont.	6 553	594	7 147
Autres	-	241	241
Sous-total	**124 282**	**14 308**	**138 590**
Région de l'Ouest			
Calgary, Alb.	6 034	190	6 224
Chilliwack, C.-B.	639	35	674
Cold Lake, Alb.	10 075	804	10 879
Comox, C.-B.	4 194	378	4 572
Edmonton, Alb.	20 083	1 267	21 350
Esquimalt, C.-B.	27 944	4 573	32 517
Moose Jaw, Sask.	2 905	282	3 187
Suffield, Alb.	5 922	644	6 566
Shilo, Man.	4 118	626	4 744
Winnipeg, Man.	3 818	739	4 557
Wainwright, Alb.	4 424	242	4 666
Autres	-	20	20
Sous-total	**90 156**	**9 800**	**99 956**
Le Nord canadien	**14 567**	**4 655**	**19 222**
Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC)	**34 080**	**-**	**34 080**
Siège social – Autres	**352**	**1 713**	**2 065**
Total	339 864 $	39 210 $	379 074 $

ORGANISATION ET GOUVERNANCE

GOUVERNANCE

Le conseil d'administration de CDC; assis, à partir de la gauche : M. Ross Nicholls, M. John D. McLure et Mme Nancy M. Penner. Debout, à partir de la gauche : M. Jean-Claude Garneau, M. Michael G. Nurse, M. Brent DiBartolo et l'honorable Stewart McInnes.

En tant que société d'État, CDC est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel elle rend compte au Parlement.

Le conseil d'administration a pour rôle de conseiller la Société sur la gestion de ses affaires courantes et sur sa vision et son orientation à long terme. Il donne des avis de nature stratégique sur le processus de planification générale, veille à l'atteinte des objectifs en matière de politique publique, voit au suivi des questions qui requièrent une diligence exceptionnelle et facilite des communications adéquates avec le gouvernement, les parties intéressées et le public. L'orientation stratégique et la viabilité à long terme de la Société ainsi que sa contribution au gouvernement font l'objet d'examens annuels.

Le comité de vérification se réunit séparément du conseil pour examiner les états financiers de fin d'exercice, les rapports de vérification interne et les résultats des examens spéciaux du vérificateur général.

Le conseil d'administration de CDC présente un mélange équilibré d'expérience des secteurs public et privé qui contribue à son efficacité. Les administrateurs sont choisis en tenant compte du mandat et des principaux défis de la Société; ce sont des cadres supérieurs qui ont des connaissances en génie, en construction, en droit, en finances et en gestion.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CDC

(au 31 mars 2002)

Président

Monsieur John D. McLure

JDM Consulting Inc.
et
Associé principal
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa (Ontario)

Administrateurs

Monsieur Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Infrastructure et Environnement
Ministère de la Défense nationale
Ottawa (Ontario)

Monsieur Jean-Claude Garneau
Président
Excotech Inc.
Montréal (Québec)

L'honorable Stewart McInnes, C.P., C.R.
Avocat
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monsieur Ross Nicholls
Président et premier dirigeant
Construction de Défense (1951) Limitée
Ottawa (Ontario)

Monsieur Michael G. Nurse
Sous-ministre délégué
Travaux publics et Services gouvernementaux
Ottawa (Ontario)

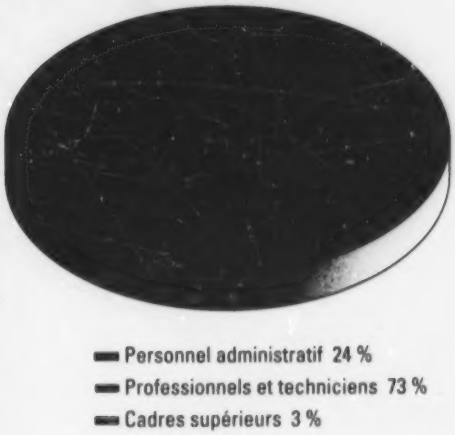
Madame Nancy M. Penner
Associée
Parlee McLaws LLP
Calgary (Alberta)

RESSOURCES HUMAINES

CDC reconnaît que son principal atout réside dans les personnes et que ses succès reposent sur les capacités de ses employés et leur dévouement. L'une des forces de CDC est son équipe de professionnels dévoués, composée d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et d'ouvriers spécialisés d'expérience. Ceux-ci sont appuyés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration.

FIGURE 6

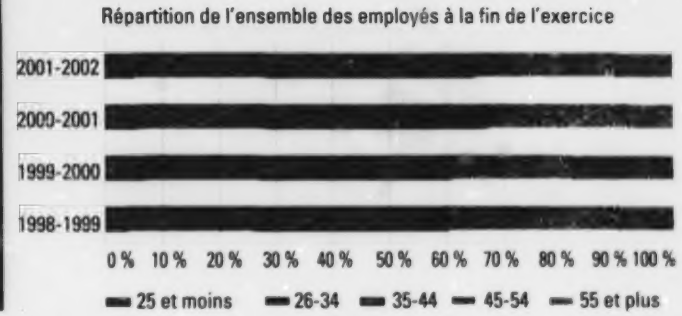
EFFECTIF DE CDC



À la fin de l'exercice, l'effectif de CDC comptait 267 employés permanents, nommés pour une période déterminée ou temporaire, dont environ 18 p. 100 étaient à son service depuis plus de 15 ans. Au cours des deux derniers exercices, près de 4 p. 100 des employés sont venus travailler de nouveau pour CDC après l'avoir quittée pour une courte période. Les employés admettent que le travail à CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et que les employés se respectent les uns les autres.

FIGURE 7

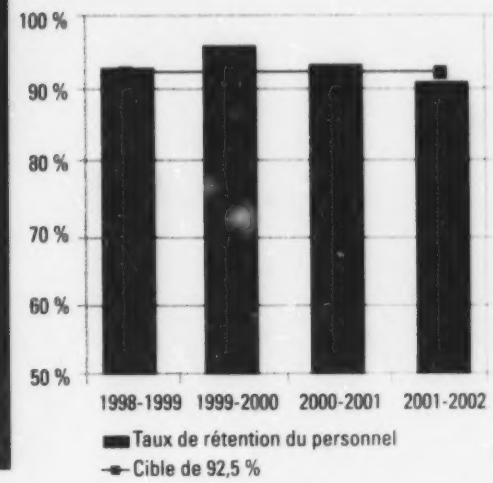
COMPOSITION DU PERSONNEL



Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui mettent leur fierté à atteindre leurs objectifs personnels. Les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 34 employés dans leur cheminement de carrière par le biais de promotions et de mutations au cours de l'exercice. Malgré la nature plutôt saisonnière du milieu de travail qu'elle offre, CDC réussit à maintenir un taux de rétention du personnel de plus de 90 % depuis plusieurs années.

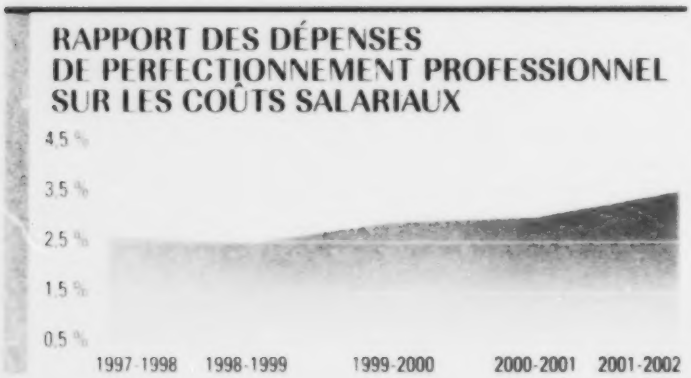
FIGURE 8

TAUX DE RÉTENTION DU PERSONNEL



Le personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada à Ottawa en septembre 2001

CDC tient le taux de rétention du personnel comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Les plans d'entreprise pour 1999-2000 et 2000-2001 exposaient des initiatives concernant le taux de rétention du personnel. Comme le fait voir la figure 8, celui-ci a légèrement fléchi en 2001-2002 par rapport à 2000-2001, passant de 90,8 p. 100 à 92,7 p. 100. CDC a révisé sa structure de rémunération pour répondre à cette situation et être compétitive avec les concurrents des secteurs public et privé. Pour faire en sorte que CDC reste un milieu de travail attrayant, la Division des ressources humaines favorise les occasions de formation et les mutations latérales des employés au sein de la Société.



Formation et perfectionnement du personnel

Les employés de CDC forment une équipe spécialisée, et CDC encourage donc leur formation et leur perfectionnement professionnel continus. La figure 9 illustre l'engagement financier qu'elle prend à cet égard. La cible de CDC en ce qui concerne les dépenses de perfectionnement professionnel est fixée à 2,5 p. 100 des coûts salariaux, cible qu'elle a toujours atteint ou dépassé. En 2001-2002, CDC a obtenu un résultat de 3,5 p. 100, en hausse par rapport au résultat de 3,0 p. 100 pour 2000-2001. Cette hausse est due aux dépenses faites dans le cadre de la conférence nationale marquant le 50e anniversaire, laquelle mettait l'accent sur le perfectionnement des employés, et pour l'information et la formation liées à la mise à niveau du système logiciel de la Société. Il est à noter que les chiffres mentionnés ne comprennent pas la valeur du temps consacré à la formation.

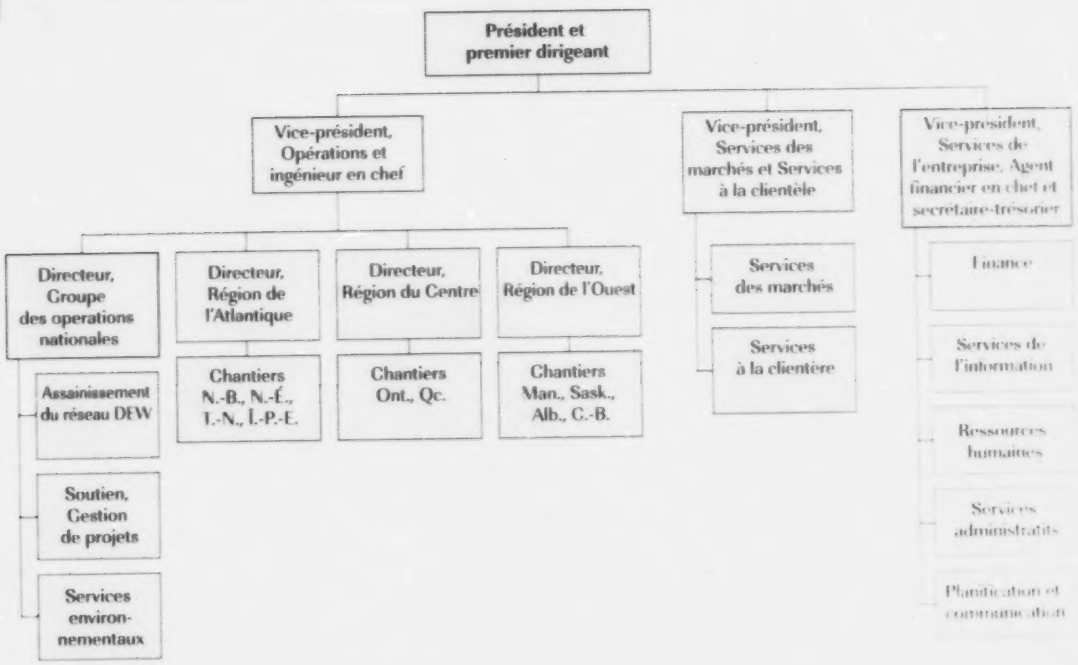
MAINTENIR UN CADRE DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

Deux accidents mineurs impliquant des employés de CDC ont été rapportés au cours de l'exercice 2001-2002. Ni l'un ni l'autre n'est survenu sur un chantier de construction et aucun n'a entraîné de lésions graves ou d'heures de travail perdues. Cela représente 0,45 accident et zéro heure de travail perdue pour 100 000 heures de travail.

La santé et la sécurité au travail des employés restent une préoccupation majeure du conseil d'administration et du Comité de l'environnement et de la santé et sécurité. La création d'un poste de coordonnateur national de la sécurité, au cours de l'exercice, a entraîné une sensibilisation beaucoup plus grande des employés aux questions touchant la santé et la sécurité en milieu de travail, et CDC continue d'investir dans des activités de communication et de formation à ce sujet. Le Comité et le coordonnateur national de la sécurité restent fermement résolus à maintenir l'excellent dossier de CDC en tant que milieu de travail sûr et sain.

FIGURE 10

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Prix nationaux 2001-2002

Prix du président de CDC pour contribution exceptionnelle à la Société

Tony Knowler, PMP, AScT, MCIOB – Surveillant des travaux, Esquimalt (C.-B.)

Prix de la satisfaction de la clientèle de CDC pour service à la clientèle exceptionnel

Siva Gnananayakan, M.Sc., P.Eng – Ingénieur des travaux, Toronto (Ont.)

La vérificatrice générale du Canada, madame Sheila Fraser (à droite), remet le Prix d'excellence du vérificateur général des rapports annuels des sociétés d'État 2000-2001 au président du conseil d'administration de CDC, monsieur John D. McLure (au centre) et au président et premier dirigeant de CDC, monsieur Ross Nicholls (à gauche). Ce prix vise à promouvoir une meilleure reddition de comptes grâce à la communication d'une information améliorée sur le rendement des sociétés.

Prix commémoratif Robert-Graham pour contribution exceptionnelle en matière de sécurité ou d'environnement

James Peeling – Coordonnateur des marchés, Trenton (Ont.)

Groupe de gestion

Monsieur Ross Nicholls, ing., PMP
Président et premier dirigeant

Monsieur Russell Perrie, P.Eng, PMP
Vice-président, Opérations, et ingénieur en chef

Monsieur Angelo Ottoni, CA
Vice-président, Services de l'entreprise, agent financier en chef et secrétaire-trésorier

Monsieur Ronald de Vries, P.Eng, PMP
Vice-président, Services des marchés et Service à la clientèle

Monsieur Ian Ashton, P.Eng
Directeur, Groupe des opérations nationales

Monsieur Michael Darrow, P.Eng
Directeur, Région de l'Atlantique

Monsieur Marc Lanteigne, ing.
Directeur, Région du Centre

Monsieur Steve Karpyshin, P.Eng
Directeur, Région de l'Ouest

CDC est présente partout au Canada grâce à trois bureaux régionaux et 28 bureaux de chantier là où se trouvent des bases et des escadres des Forces canadiennes. Pour gérer le Projet de nettoyage du réseau d'alerte avancé, CDC a établi dans le Nord canadien des bureaux éloignés de plus petite taille. À l'extérieur du Canada, CDC possède un bureau de chantier en Bosnie-Herzégovine, d'où elle offre ses services de soutien aux Forces canadiennes déployées dans le cadre de l'opération PALLADIUM.

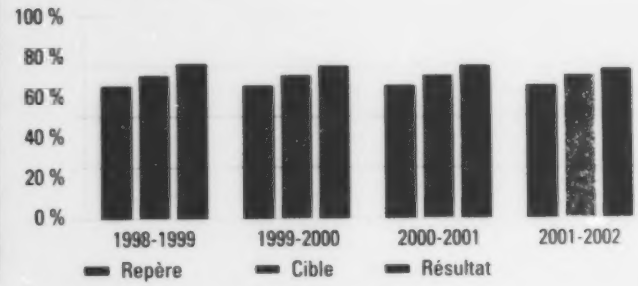
Mesures portant sur la gestion des ressources humaines

Taux d'utilisation

Le taux d'utilisation (figure 11) est un important indicateur de rendement et un outil clé de gestion financière. Il indique combien de temps, en termes d'heures, le personnel de CDC passe collectivement à des activités liées aux marchés. Autrement dit, il montre combien de temps les employés passent réellement à s'occuper des choses du client plutôt que de celles de CDC. Le taux d'utilisation (73,1 p. 100 pour 2001-2002 comparativement au repère de 65 p. 100 dans l'industrie) est toujours élevé et rend compte de la productivité exceptionnelle des employés de CDC. Le léger fléchissement du taux d'utilisation enregistré pour 2001-2002, par rapport à 2000-2001 (74,4 %), est attribuable à la lenteur de la mise en route des projets de construction au début de l'exercice.

FIGURE 11

TAUX D'UTILISATION



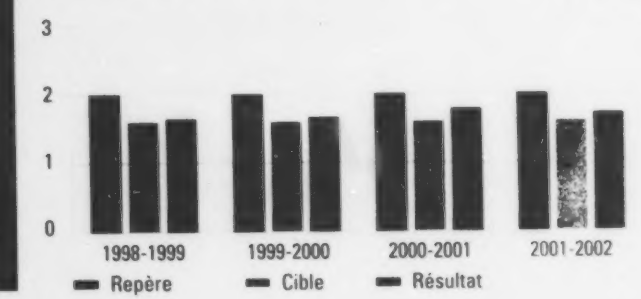
Multiplicateur des coûts salariaux

Une seconde mesure clé en matière de finances est le multiplicateur des coûts salariaux. C'est le nombre par lequel CDC multiplie les coûts salariaux (c.-à-d. les salaires et les avantages sociaux, y compris les congés) directement attribuables au travail fait pour son client afin de couvrir ses frais généraux.

La cible de 1,5, qui exclut la portion du multiplicateur se rapportant aux congés, sert à établir les taux de facturation. Ces taux de facturation sont fixés au début de chaque exercice, lorsque sont négociées les conventions de services avec le client. Le « multiplicateur des coûts salariaux » (figure 12) est le rapport des recettes réelles tirées des services facturés aux coûts directs de rémunération réelle calculés à la fin de l'exercice. En 2001-2002, le multiplicateur des coûts salariaux a été de 1,72 comparativement à 1,79 en 2000-2001. Un multiplicateur moins élevé en 2001-2002 signifie que CDC fournit ses services au client de manière plus efficace et plus efficiente.

FIGURE 12

MULTIPLICATEUR DES COÛTS SALARIAUX

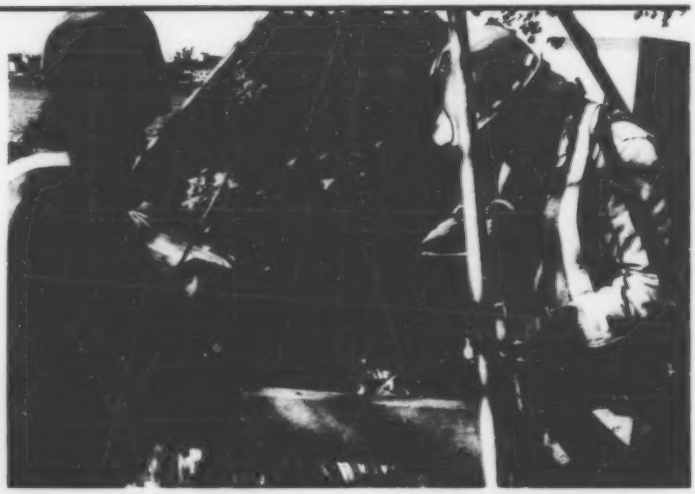


DISCUSSION ET ANALYSE CONCERNANT LA DIRECTION

Situation stratégique

Le rôle de CDC et les priorités du gouvernement

Le dernier discours du Trône, principal moyen par lequel le gouvernement expose son orientation stratégique, a été prononcé par la gouverneure générale le 31 janvier 2001. Il importe de souligner que ce discours a été prononcé avant les événements tragiques du 11 septembre 2001. L'attention du gouvernement s'est élargie depuis pour tenir compte d'un accent nouveau mis sur la sécurité nationale et la sécurité publique. Le gouvernement continue toutefois d'insister sur l'importance de former des partenariats, un important facteur du succès de CDC. Le gouvernement cherche des façons souples et rentables de réussir dans l'économie mondiale hautement compétitive. Le discours du Trône a énuméré un certain nombre de domaines-clés sur lesquels le gouvernement concentrera son attention.



Le bureau de chantier de CDC à Kingston (Ontario) entreprend une étude archéologique avant la construction du fort Sauvé au Collège militaire royal.

CDC joue un rôle direct et indirect pour ce qui est d'aider le gouvernement à obtenir du succès au regard de chacune de ses priorités. Elle encourage les occasions d'affaires et la concurrence, facteurs qui contribuent à une économie forte. Elle aide à susciter l'innovation chez ses partenaires de l'industrie, prend des mesures pour protéger l'environnement naturel et joue un rôle dans le programme du gouvernement concernant la sécurité nationale. L'appui à la participation des employés aux collectivités locales, l'établissement de relations serrées avec les collectivités autochtones du Canada et la participation croissante aux missions canadiennes de maintien de la paix à l'étranger sont autant de gestes qui démontrent l'appui indirect de CDC pour les engagements stratégiques du gouvernement.

Le rôle de CDC et les priorités du MDN

CDC reconnaît que son client représente une organisation nationale importante qui est un élément tout aussi important du réseau de sécurité nationale du Canada. La principale contribution de CDC réside dans l'appui au mandat de gestion de construction et d'entretien du ministre de la Défense nationale, tel que décrit à l'article 4 de la *Loi sur la défense nationale*. Comme CDC est elle-même issue de la *Loi sur la production de défense*, il y a un lien évident entre le rôle de CDC et l'aide qu'elle apporte au MDN pour remplir ses obligations en matière de sécurité.

La mission du MDN consiste « à défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales ». Dans le cadre de cette mission, les priorités de la Défense nationale mobilisent un certain nombre de responsabilités attribuées. L'exercice de ces responsabilités est décrit dans plusieurs plans stratégiques, dont le Livre blanc sur la Défense de 1994 et le document *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020*. Ces documents stratégiques exposent les moyens par lesquels le MDN et les Forces canadiennes s'acquitteront dans l'avenir des responsabilités du gouvernement en matière de

défense et de sécurité nationale. En outre, le ministre de la Défense nationale a élevé au rang de priorité ministérielle l'inclusion de la réponse du Canada au nouvel environnement de sécurité mondiale et sa contribution à la sécurité nationale.

La mise en œuvre de chacune de ces stratégies et priorités doit compter sur une composante importante liée à la construction, aux propriétés immobilières ou à la passation de marchés. Il peut notamment s'agir de construction ou de rénovation d'installations pour répondre à l'acquisition de nouveaux équipements ou aux besoins opérationnels, de réfection d'installations plus anciennes et de soutien au réalignement des unités et éléments des Forces canadiennes. En outre, CDC joue un rôle important en appuyant les objectifs de gestion stratégique du Ministère en établissant des partenariats avec lui en vue de fournir des solutions plus rentables pour les activités non essentielles. Les succès remportés par CDC dans la gestion des installations du Sud-Ouest de l'Ontario et dans la gestion des marchés en Bosnie-Herzégovine témoignent de cet appui.

Mise à jour sur les engagements stratégiques de CDC

Qualité

Engagement : Élaborer un cadre de gestion de la qualité qui donnera lieu à la mise en place d'un processus d'examen des services « non-conformes », de manière à ce que des mesures correctives soient prises.

CDC a commencé, en 1999, à gérer la qualité de ses services de manière plus formelle, conformément aux pratiques largement reconnues dans l'industrie. La première étape a été d'obtenir, en 2000-2001, la certification ISO 9001 de ses activités de passation de marchés.

Photo gracieuseté du MDN

Les Forces canadiennes en patrouille dans Tomislavgrad, en Bosnie-Herzégovine, pour surveiller la santé et le bien-être de la population dans le cadre de l'opération PALLADIUM.

En 2001-2002, la Division des opérations a entrepris les étapes suivantes visant la mise en place d'un système de qualité à la grandeur de la Société en passant en revue toutes les activités et en instaurant un programme de vérification de la qualité. Ce travail constitue le fondement pour promouvoir le processus d'amélioration continue. CDC a commencé à élaborer un gabarit méthodologique pour la vérification des activités opérationnelles, lequel comprend : la formation des vérificateurs et du personnel, l'évaluation des risques opérationnels, l'établissement d'un plan et d'un calendrier de vérification et la détermination des critères d'évaluation de la qualité de la gestion des marchés. Le travail à cet égard sera poursuivi en 2002-2003.

Gestion des risques

Engagement : Concevoir et mettre en place une politique de gestion des risques. Cette politique conduira à examiner les risques inhérents à tous les domaines d'activité, à déterminer les risques les plus susceptibles de nuire à la Société et à prendre en considération les risques importants dans le processus de planification stratégique.

Grâce à la participation de la haute direction aux processus décisionnels essentiels, CDC a un excellent dossier en ce qui concerne la gestion des risques. CDC travaille depuis 2000 à élaborer un cadre de gestion des risques qui soit plus exhaustif et plus formel. Ce cadre aidera tant la direction que les employés à cerner, évaluer, atténuer et communiquer les risques stratégiques d'entreprise. Un examen des processus existants a relevé les mesures déjà en place et attiré l'attention de CDC sur les possibilités d'amélioration. La direction supervise présentement l'élaboration de ce cadre. Elle a attribué une priorité élevée à des activités telles que la publication d'un manuel de la politique et du processus de gestion financière et la réalisation de vérifications des opérations. Au cours du prochain exercice, CDC intègrera dans son processus de planification stratégique les systèmes actuels de gestion des risques, y compris ceux concernant la gestion de la sécurité, de l'environnement, des finances et des activités de vérification interne.

Commerce électronique

Engagement : Examiner le rôle de CDC relativement à l'initiative « Gouvernement en direct » et l'évolution de la situation dans l'industrie en passant à la prestation de services par le biais du commerce électronique.

À partir de 2001-2002, CDC s'est efforcée de mieux comprendre l'initiative « Gouvernement en direct ». Il s'agissait notamment de savoir en quoi cette initiative et les tendances concernant le commerce électronique dans les secteurs de la construction et de consultation toucheront les activités de CDC.

Des discussions avec le MDN et l'Association canadienne de la construction et d'un examen conjoint avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), il ressort que CDC n'a pas présentement de rôle important à jouer pour promouvoir les systèmes ou les pratiques de l'industrie ou du gouvernement. L'intervention limitée dans l'immédiat ne remet pas en question l'importance du commerce électronique pour l'avenir de CDC. Par contre, elle modifie le calendrier d'affectation des ressources que requiert CDC pour réaliser tout changement technologique à ses activités.

La mise à niveau du logiciel de CDC, qui était prévue depuis cinq ans et qui est maintenant en cours, permettra le développement du commerce électronique. Les efforts seront poursuivis pour connaître les synergies et les améliorations des pratiques de commerce électronique entre CDC, le MDN, TPSGC et les partenaires de l'industrie.

Résultats financiers

Politique de gestion financière

CDC a pour politique de gestion financière de générer des fonds suffisants pour répondre aux prévisions de ses besoins de fonctionnement et de ses besoins en capital. Étant donné cette politique, la direction surveille constamment les niveaux de liquidités et tient compte, dans les périodes de fonctionnement subséquentes, de tout excédent ou manque à gagner qui peut survenir.

Sous le régime de la facturation des services instauré au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 1998, la Société accumulait des excédents de trésorerie. On considérait au début cette accumulation comme nécessaire en raison du fait que ce mode de financement comportait un niveau de risque plus élevé que le précédent, fondé sur des crédits. Après quelques années de fonctionnement sous ce régime, la direction est maintenant plus à même de déterminer les niveaux de financement requis pour les besoins de fonctionnement et les diverses éventualités. Il reste qu'un certain niveau de risque de planification et de prévision, inhérent à la nature du mandat et des activités de la Société, sera toujours présent.

Conformément à la politique énoncée, un excédent de 639 331 $ a été retourné au MDN, sous forme de rabais, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2001. Toutefois, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, la Société a fonctionné plus ou moins au seuil de rentabilité et n'a, par conséquent, retourné aucun excédent au client.

Développements importants

Au moment où la Société est passée au régime de la facturation des services, la direction avait décidé de ménager, dans les états financiers, une réserve permettant de gérer les risques de passif éventuel découlant de la prestation de services. Le montant de cette réserve figurant au bilan était de 265 000 $.

La négociation d'une annexe au protocole d'entente signé en 2001 a été conclue au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002. Cette annexe indique clairement que le ministère de la Défense nationale prend entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future. Par conséquent, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, la Société a réaffecté à titre de revenu, par le biais d'une réduction de ses dépenses de fonctionnement et d'administration, la réserve de 265 000 $ qui apparaissait au bilan.

COMPARAISON DES EXERCICES 2001-2002 ET 2000-2001

(Sauf indication contraire, tous les montants indiqués dans les tableaux sont en milliers de dollars)

REVENUS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

	2001-2002		2000-2001		Écart
Gestion des marchés de construction	11 823 $		11 588 $		235 $
Passation de marchés	2 378		2 135		243
Services traditionnels	**14 201**	**71 %**	**13 723**	**71 %**	**478**
Services environnementaux	2 627		3 144		(517)
Soutien à la gestion de projets	1 199		835		364
Mise en service	444		466		(22)
Gestion d'installations	408		252		156
Autres	1 173		990		183
Services non traditionnels	**5 851**	**29 %**	**5 687**	**29 %**	**164**
	20 052 $		**19 410 $**		**642 $**

Les revenus tirés des services facturés au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 ont augmenté de 642 000 $ ou d'environ 3 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à la fois à l'augmentation des taux de facturation et aux changements dans la composition des ressources facturables. Les pourcentages relatifs du total des revenus provenant des services traditionnels et des services non traditionnels pour l'exercice ont été les mêmes que pour l'exercice précédent, soit 71 p. 100 et 29 p. 100 respectivement. Cette composition des revenus concorde avec l'objectif que s'est fixé CDC de faire passer à au moins 30 p. 100 la part des services non traditionnels dans l'offre de services globale. Le recul des revenus provenant des services environnementaux au cours de l'exercice s'explique par la diminution des ressources en personnel spécialisé en environnement dans la région d'Ottawa. Celui-ci a toutefois été plus que compensé par des hausses dans d'autres secteurs non traditionnels, en particulier le soutien à la gestion de projets, la gestion d'installations et les marchés fondés sur les économies d'énergie.

PRODUITS D'INTÉRÊTS

2001-2002	2000-2001	Écart
102 $	171 $	(69) $

Au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2002, les produits d'intérêts ont chuté de 69 000 $, soit d'environ 40 p. 100. Cette diminution est attribuable à la baisse des taux d'intérêt à court terme et à une moyenne des soldes de trésorerie plus basse que pour l'exercice précédent.

Au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, les coûts des salaires ont augmenté de 554 000 $, soit d'environ 4 p. 100. Cette hausse est principalement attribuable au coût de la vie et aux augmentations de salaire au mérite accordées au personnel. Le niveau des effectifs est resté plus ou moins le même au cours des deux derniers exercices.

Les coûts des avantages sociaux se sont accrus de 388 000 $ ou d'environ 13 p. 100 au cours de l'exercice. Cette augmentation tient de plusieurs facteurs. Les charges sociales imposées par les provinces, les cotisations au Régime de pension du Canada, les cotisations d'assurance-emploi et les cotisations au Régime de pensions de la fonction publique, qui sont fonction des salaires versés, ont augmenté d'environ 12 p. 100, augmentation qui est directement attribuable à la hausse des salaires. Les coûts des avantages sociaux collectifs, qui comprennent les prestations de maladie, d'invalidité et d'assurance-vie, ont augmenté de près de 17 p. 100. Cet accroissement résulte de la hausse des salaires et des coûts pour offrir ces avantages. L'autre principal facteur de l'augmentation des coûts des avantages sociaux est le coût des prestations de départ futures aux employés, qui s'est accru d'environ 13 p. 100. Cette hausse est due à des projections plus prudentes des salaires, de l'inflation, du coût des soins de santé et du taux de mortalité.

Au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, les dépenses d'exploitation et d'administration ont diminué de 252 000 $, soit d'environ 8 p. 100. Toutefois, cette baisse résulte de la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles d'un montant de 265 000 $, qui était auparavant comptabilisée comme une dépense. En excluant ce rajustement, on constate que les dépenses d'exploitation et d'administration ont en réalité augmenté de 11 000 $, ce qui ne représente tout de même qu'une augmentation de moins de 1 p. 100.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

	2001-2002	2000-2001	Écart
Salaires	13 294 $	12 740 $	554 $
Avantages sociaux	3 406	3 018	388
	16 700 $	**15 758 $**	**942 $**

DÉPENSES D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION

	2001-2002	2000-2001	Écart
Téléphone et communication	593 $	505 $	88 $
Formation et perfectionnement professionnel	466	379	87
Location	452	471	(19)
Voyages	313	325	(12)
Autres frais généraux	1 180	1 576	(396)
	3 004 $	**3 256 $**	**(252)$**

Tout en réduisant le taux de croissance global de ses dépenses, la Société a, au cours de l'exercice, consacré davantage de ressources aux domaines qui sont essentiels pour répondre aux attentes de son client. Par exemple, elle a fait des dépenses supplémentaires en matière de communications sans fil et de technologie de l'information, comme de donner un accès Internet à tous ses employés. Ces dépenses ont contribué à la hausse des frais de téléphone et de communications. La Société a aussi poursuivi l'élargissement de la base de connaissances de ses employés en augmentant ses dépenses de formation et de perfectionnement professionnel. Elle a consacré des fonds pour rehausser la connaissance que ses employés ont des opérations, de l'administration et des systèmes de technologie de l'information.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

	2001-2002	2000-2001	Écart
Encaisse	2 259 $	3 741 $	(1 482) $
Comptes débiteurs	3 708 $	2 646 $	1 062 $
Passif à court terme	1 797 $	2 486 $	(689) $

La position de la société en termes de liquidités et de ressources en capital reste solide. Au 31 mars 2002, le montant de l'encaisse et des comptes débiteurs dépassait le passif à court terme de 4 170 000 $ et le total des dettes, de 1 157 000 $. La diminution du solde de trésorerie au 31 mars 2002, par rapport à l'exercice précédent, résulte principalement de comptes débiteurs plus élevés et d'un passif à court terme moins élevé qu'à la même date l'an dernier. L'augmentation de 1 062 000 $ des comptes créditeurs au 31 mars 2002, comparativement au 31 mars de l'année dernière, résulte principalement de revenus plus élevés en mars 2002 qu'en mars 2001 ainsi que d'une augmentation du délai moyen de règlement des comptes clients, qui est passé de 36 jours au 31 mars 2001 à 42 jours au 31 mars 2002.

La diminution de 689 000 $ du passif à court terme comprend la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles d'un montant de 265 000 $, qui n'exige pas de liquidités. Par conséquent, la réduction du passif à court terme ayant contribué à la baisse du solde de trésorerie est de 424 000 $. Cette réduction est avant tout liée au rythme des dépenses et des paiements.

La Société n'a pas, présentement, de fonds séparés, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

PRESTATIONS FUTURES AUX EMPLOYÉS – PRESTATIONS DE DÉPART ACCUMULÉES

2001-2002	2000-2001	Écart
2 853 $	2 477 $	376 $

La Société enregistre un passif eu égard au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé pour ses employés retraités. Ce coût estimatif est le résultat d'un calcul actuariel. Le solde des prestations de départ accumulées au 31 mars 2002 s'est accru de 376 000 $ ou d'environ 15 p. 100 par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a été augmenté du montant des prestations accumulées au cours de l'exercice, soit 563 000 $, et diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice, soit 187 000 $. On considère qu'il s'agit d'un passif à long terme, car on ne peut prévoir le moment exact des versements. La Société ne met pas de fonds en réserve eu égard à cette obligation, mais dispose de ressources en capital suffisantes pour pouvoir verser les prestations de départ qui deviennent payables.

COMPARAISON DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2001-2002 ET DU PLAN

Revenus	Réel	Projeté	Écart
Services	20 052 $	19 693 $	359 $
Intérêts	102	103	(1)
	20 154	19 796	358
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	16 700	15 979	721
Dépenses d'exploitation et d'administration	3 004	3 987	(983)
Amortissements des immobilisations	436	436	-
	20 140	20 402	(262)
Bénéfice net (perte)	14 $	(606) $	620 $

Les dépenses d'exploitation et d'administration ont été de 983 000 $ ou d'environ 25 p. 100 inférieures aux prévisions. Cet écart important est en partie attribuable à la réaffectation à titre de revenu d'une réserve pour réclamations éventuelles, qui a eu pour effet de réduire les coûts d'exploitation et d'administration de 265 000 $, et en partie à l'effort conscient de la direction de la Société pour réduire les dépenses discrétionnaires pendant la première moitié de l'exercice, alors que les revenus tirées des services facturés prenaient du recul par rapport aux prévisions. Ces revenus ont rebondi dans la seconde moitié de l'exercice, et malgré un certain relâchement des restrictions sur les dépenses discrétionnaires pendant la dernière partie de l'exercice, on a pu obtenir, à la fin de l'exercice, des réductions considérables des dépenses globales d'exploitation et d'administration, totalisant 718 000 $, ce qui représente une diminution d'environ 18 p. 100 par rapport aux prévisions.

Pour ce qui est de l'amortissement des immobilisations, on n'a pas observé d'écart par rapport aux prévisions.

L'important écart de 620 000 $ du revenu net (entre un revenu réel de 14 000 $ et la perte de 606 000 $ qui était prévue) est attribuable à la hausse de 358 000 $ des revenus, à la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles de 265 000 $ et à la réduction de 718 000 $ des dépenses d'exploitation et d'administration, laquelle a été absorbée en partie par la hausse de 721 000 $ des salaires et avantages sociaux.

COMPARAISON DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2001-2002 ET DU PLAN

Le sommaire du plan d'entreprise pour les exercices 2001-2002 à 2005-2006 a été déposé à la Chambre des Communes au cours de l'été 2001. Le tableau à droite compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2001-2002 aux projections que renferme le plan. Les données du plan ont été arrangées de manière à se conformer à la présentation adoptée pour les états financiers de l'exercice.

Les revenus tirées des services facturés ont dépassé les prévisions de 359 000 $, soit d'environ 2 p. 100. Cet écart n'est pas considéré comme important et n'est pas attribuable à un ensemble de circonstances particulières; il est avant tout lié au niveau d'incertitude inhérent à la préparation du plan.

Les produits d'intérêts ne s'écartent pas de façon importante des prévisions du plan.

Les coûts des salaires et avantages sociaux ont été de 721 000 $ ou d'environ de 5 p. 100 plus élevés que prévus. L'écart est attribuable en partie à l'écart dans les revenus tirées des services facturés et en partie aux coûts plus élevés des avantages sociaux, plus particulièrement des prestations de départ.

EXAMEN FINANCIER SUR CINQ EXERCICES

(en milliers de dollars)

	2001-2002	2000-2001	1999-2000	1998-1999	1997-1998
Revenus					
Service	20 052 $	19 410 $	17 362 $	15 006 $	14 559 $
Intérêts	102	171	288	107	204
	20 154	**19 581**	**17 650**	**15 113**	**14 763**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	16 700	15 758	13 369	11 825	11 260
Dépenses d'exploitation d'administration	3 004	3 257	2 819	2 490	2 464
Amortissement des immobilisations	436	525	540	553	785
	20 140	**19 540**	**16 728**	**14 868**	**14 509**
Bénéfice net avant recouvrement	14	41	922	245	254
Recouvrement	-	(639)	-	-	-
Bénéfice net (perte nette)	**14**	**(598)**	**922**	**245**	**254**
Excédent au début de l'année	**2 590**	**3 188**	**2 266**	**2 021**	**1 767**
Excédent à la fin de l'année	2 604 $	2 590 $	3 188 $	2 266 $	2 021 $
Actif					
Encaisse et placements à court terme	2 259 $	3 741 $	4 004 $	2 970 $	3 322 $
Comptes débiteurs, frais payés d'avances et acomptes	3 908	2 830	3 491	4 032	2 500
Immobilisation	1 247	1 098	817	806	1 152
	7 414 $	7 669 $	8 312 $	7 808 $	6 974 $
Passif					
Créditeurs et charges à payer	1 282 $	2 024 $	2 565 $	3 051 $	2 648 $
Revenus différés	-	-	-	-	77
Provision pour avantages sociaux	3 528	3 055	2 559	2 491	2 228
	4 810	**5 079**	**5 124**	**5 542**	**4 953**
Capitalisations et excédent					
Actions ordinaires	0,032	0,032	0,032	0,032	0,032
Excédent	2 604	2 590	3 188	2 266	2 021
	2 604	**2 590**	**3 188**	**2 266**	**2 021**
	7 414 $	7 669 $	8 312 $	7 808 $	6 974 $
Flux de trésorerie					
Liés aux activités d'exploitation	(895)$	586 $	1 587 $	(146)$	2 312 $
Liés à l'acquisition d'immobilisations	(587)	(849)	(553)	(206)	(154)
	(1 482)	**(263)**	**1 034**	**(352)**	**2 158**
Encaisse au début de l'exercice	3 741	4 004	2 970	3 322	1 164
Encaisse à la fin de l'exercice	2 259 $	3 741 $	4 004 $	2 970 $	3 322 $

Note : Certains postes ont été reclassés afin de rendre la présentation uniforme pour l'exercice 2001-2002.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Au cours de l'exercice, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a fait connaître les résultats de l'examen du mandat de CDC. En mai 2001, il a informé le conseil d'administration que la Société continuerait de relever de lui et qu'elle conserverait le mandat que lui confère actuellement la loi. Cette confiance renouvelée dans la valeur qu'elle procure aux groupes clients au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes donne le signal d'un avenir solide pour CDC.

L'examen du mandat a permis de constater que le mandat que la loi confère à CDC est en fait plus large que ne le laisse entendre son actuel énoncé de mission. Par conséquent, CDC demeurera ouverte aux nouvelles occasions de servir le MDN et le gouvernement. La croissance des services environnementaux de CDC témoigne des possibilités qui s'offrent. La direction de la Société s'efforce de créer un milieu d'affaires dynamique qui favorise la créativité et l'initiative parmi ses employés.

Le contexte externe au sein duquel la Société mène ses activités n'a pas changé de façon considérable au cours de la dernière année. Les secteurs de la construction et des services-conseils connaissent un léger ralentissement qui reflète la conjoncture économique générale du Canada. Il en résultera une légère baisse des pressions exercées sur les ressources limitées en professionnels, en personnes de métier et en matériaux de construction que les partenaires de CDC dans l'industrie ont connues au cours des quelques dernières années de croissance économique soutenue.

Le contexte gouvernemental ne subit pas de changements importants qui influeront sur les activités de CDC, exception faite de l'importance accrue que revêtent les questions de sécurité et de défense nationale à la suite de la tragédie du 11 septembre 2001. La lutte mondiale contre le terrorisme n'a pas donné lieu à des activités nouvelles ou élargies pour CDC à court terme, mais elle aura un effet sur la façon dont CDC appuie le MDN dans la gestion de ses infrastructures et immeubles à moyen et à long terme.

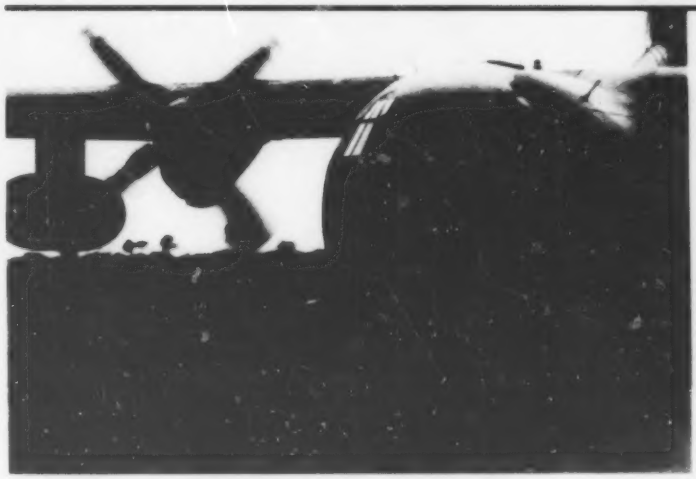


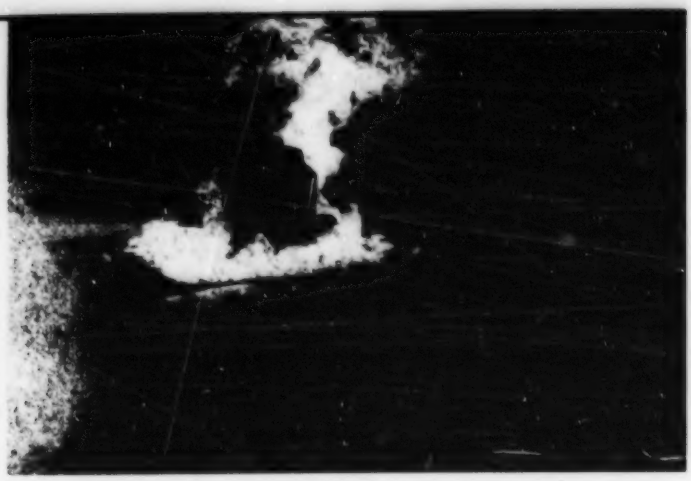
Photo gracieuseté du MDN

Un appareil CC130 Hercules décolle de la 8e escadre de Trenton à destination de Kandahar, en Afghanistan. À court terme, la lutte mondiale contre le terrorisme n'a pas entraîné une activité accrue pour CDC.

Sur le plan interne, CDC continue de relever le défi de recruter et de retenir des employés qualifiés dans un marché de l'emploi qui demeure serré malgré le ralentissement de l'économie. De plus, la nécessité de former le personnel pour répondre aux besoins des clients, de transmettre les services à valeur ajoutée de CDC et de fournir des services de qualité élevée demeurent des objectifs cruciaux.

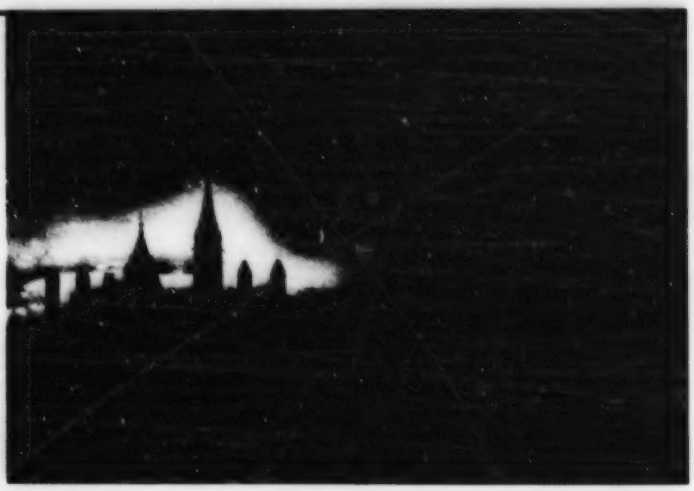
À court terme, la direction a déterminé des initiatives générales importantes devant être entreprises au cours de l'actuel horizon de planification. CDC s'engage, au cours des cinq prochaines années, à faire fond sur trois initiatives continues et à en instaurer une nouvelle.

En continuant d'*améliorer la qualité des opérations*, nous voulons faire fond sur la première étape majeure qu'a constitué, en 2001, l'obtention de la certification ISO pour la fonction de passation de marchés. À cette fin, nous comptons établir une méthodologie de vérification exhaustive pour les activités de gestion des marchés exercées par la Division des opérations, mettre en œuvre un plan de vérification amélioré et fournir des activités de formation ciblant les lacunes spécifiques relevées dans le cadre des vérifications.



CDC a été appelée à s'occuper de la gestion, de la passation de marchés, de la construction et de la mise en service des bâtiments de deux centres de formation à la lutte contre les incendies à la fine pointe de la technologie. La photo ci-dessus, prise au centre de formation à la lutte contre les incendies à la bfc Halifax, montre une pièce d'hélicoptère simulant un incendie provoqué par l'écrasement d'un appareil sur le pont de navire.

La seconde initiative se rapporte aux *relations avec les clients*. L'instauration de la facturation des services et l'amélioration de la qualité du service ont fait ressortir la nécessité pour CDC d'élaborer de meilleures façons de communiquer avec son client pour ce qui est des services de la Société, de l'atteinte de résultats et des avantages de recourir à CDC en tant que fournisseur de services. Il importe également que CDC améliore les mécanismes utilisés pour recueillir les commentaires de son client sur la qualité du travail et le niveau de satisfaction à l'égard des services exécutés. À mesure que le secteur des services évolue, un système de gestion plus complexe est requis pour veiller à ce que les bons types, niveaux et qualités de services soient fournis à tous les points de service. CDC évaluera donc la demande en services pour déterminer si une nouvelle stratégie d'affaires est nécessaire pour répondre aux besoins de son client aujourd'hui. En outre, CDC prendra les mesures nécessaires pour mettre à jour son cadre de gestion en fonction de la mesure du rendement et de la reddition de comptes.

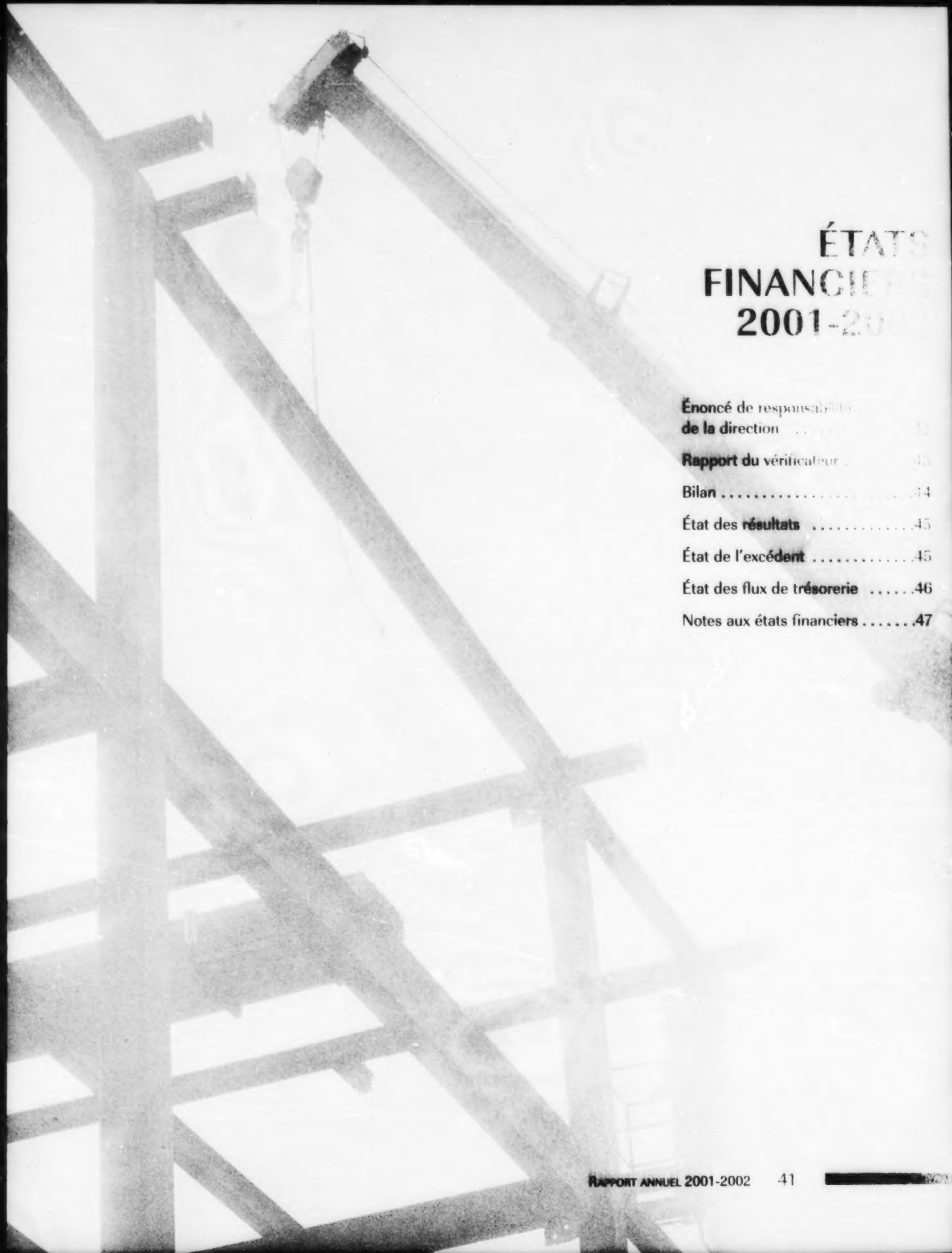


Au cours du prochain exercice, CDC poursuivra son évaluation et sa préparation en vue de nouveaux développements du commerce électronique, dans le cadre de l'initiative « Gouvernement en direct ».

La troisième initiative se rapporte à l'évaluation continue de l'état de préparation pour le *commerce électronique*. L'infrastructure de la Société est prête pour les affaires électroniques et des discussions continues avec le MDN, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et l'industrie de la construction permettent à CDC de se tenir au courant des changements futurs requis pour suivre le rythme des nouveaux développements en matière de commerce électronique.

Enfin, nous poursuivrons l'élaboration d'un *cadre de gestion des risques pour l'entreprise*, en même temps que nous mettrons en place des mesures d'atténuation de risques spécifiques, comme le maintien de processus et de procédures à jour et le recours à des activités de vérification plus ciblées.

Les perspectives d'avenir de CDC sont bonnes. Le conseil d'administration, les cadres supérieurs et tous les employés de la Société maintiennent leur engagement à l'égard de la vision de CDC qui consiste à tirer profit de 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de défense pour devenir le premier fournisseur de solutions novatrices représentant une valeur ajoutée pour sa clientèle, favoriser le développement de ses employés et apporter une contribution significative à l'industrie de la construction. CDC est ainsi bien positionnée pour appuyer les missions et objectifs de son client.



ÉTATS FINANCIERS 2001-2002

Énoncé de responsabilité de la direction 42

Rapport du vérificateur 43

Bilan 44

État des résultats 45

État de l'excédent 45

État des flux de trésorerie 46

Notes aux états financiers 47

ÉNONCÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

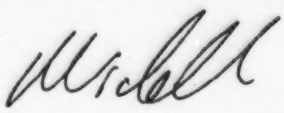
La direction de la société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. D'autres données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

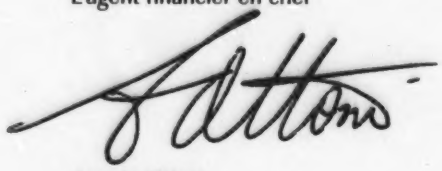
Le vérificateur externe de la société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant



Ross Nicholls

L'agent financier en chef



Angelo Ottoni

Le 10 mai 2002

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

AUDITOR GENERAL OF CANADA

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2002 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 mars 2002 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Shahid Minto, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 10 mai 2002

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

BILAN
AU 31 MARS

ACTIF

	2002	2001
À court terme		
Encaisse	2 258 698 $	3 741 012 $
Comptes débiteurs	215 972	220 754
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 5)	3 492 490	2 425 459
Frais payés d'avances et acomptes	199 851	184 146
	6 167 011	6 571 371
Immobilisations (note 3)	1 247 054	1 098 169
	7 414 065 $	7 669 540 $

PASSIF

À court terme		
Créditeurs et charges à payer	1 282 038 $	2 023 791 $
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	514 533	462 171
	1 796 571	2 485 962
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	3 013 661	2 593 547
	4 810 232	5 079 509

CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT

Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	2 603 801	2 589 999
	2 603 833	2 590 031
	7 414 065 $	7 669 540 $

Éventualités (note 9)
(Voir les notes complémentaires)

Approuvé par le Conseil :

Un administrateur

Un administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Revenus		
Services (note 5)	20 051 955 $	19 409 615 $
Intérêt	102 184	171 365
	20 154 139	19 580 980
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	16 700 368	15 758 078
Dépenses d'exploitation et d'administration	3 004 121	3 256 392
Dépenses recouvrables auprès des clients	1 961 127	2 368 681
Dépenses recouvrées auprès des clients	(1 961 127)	(2 368 681)
Amortissement des immobilisations	435 848	525 013
	20 140 337	19 539 483
Bénéfice net avant le remboursement	13 802	41 497
Remboursement (note 6)	-	(639 331)
Bénéfice net (perte nette)	13 802 $	(597 834) $

ÉTAT DE L'EXCÉDENT

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Excédent au début de l'exercice	2 589 999 $	3 187 833 $
Bénéfice net (perte nette)	13 802	(597 834)
Excédent à la fin de l'exercice	2 603 801 $	2 589 999 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette)	13 802 $	(597 834) $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	659 530	581 332
Amortissement	435 848	525 013
Perte sur aliénation d'immobilisations	2 109	42 800
Augmentation (diminution) nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	(1 819 707)	119 274
	(708 418)	670 585
Indemnités de cessation d'emploi versées aux employés	(187 054)	(84 115)
	(895 472)	586 470
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(586 842)	(849 440)
Diminution de l'encaisse au cours de l'exercice	(1 482 314)	(262 970)
Encaisse au début de l'exercice	3 741 012	4 003 982
Encaisse à la fin de l'exercice	2 258 698 $	3 741 012 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS
DU 31 MARS 2002

1. POUVOIRS ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

L'objectif de la société consiste principalement à adjuger et à administrer des marchés de services de construction, d'architecture, de génie et environnementaux liés au programme de gestion de l'infrastructure du ministère de la Défense nationale, en vertu d'un *Protocole d'entente* avec ce dernier.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services spécifiques fournis qui génère tous les revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Ces états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers reflètent les dépenses engagées pour fournir les services au ministère de la Défense nationale, tel que décrit ci-haut.

IMMOBILISATIONS

Les immobilisations, qui comprennent des améliorations locatives, du matériel informatique (y compris l'équipement, des logiciels et des coûts de développement) et d'autre matériel, sont comptabilisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire.

Améliorations locatives	10 ans
Autres immobilisations	5 ans

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Avantages non liés à la pension

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières lors de la cessation d'emploi calculées selon les conditions d'emploi. Le passif relatif à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des prestations est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. Tout gain ou perte actuariel net au-delà de 10% de l'engagement contracté au titre de ces avantages sociaux est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité du groupe de salariés actifs.

Pension

Les employés de la société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La cotisation de la société au Régime est présentement déterminée par un multiple des cotisations exigées des employés et peut varier en fonction des aléas du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la société au titre du régime de retraite et sont imputées aux résultats de façon courante. D'après les lois actuelles, la société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude des mesures

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des prévisions et des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses au cours de l'exercice visé. Les résultats réels peuvent différer de ces prévisions.

3. IMMOBILISATIONS

	2002			2001
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	831 367 $	638 817 $	$192 550 $	238 211 $
Matériel informatique	5 653 294	4 679 015	974 279	768 676
Améliorations locatives	110 574	30 349	80 225	91 282
	6 595 235 $	5 348 181 $	1 247 054 $	1 098 169 $

4. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Avantages non liés à la pension

	2002	2001
Indemnités de cessation d'emploi acquises	2 853 148 $	2 477 255 $
Indemnités de vacances et du temps supplémentaire	514 533	462 171
Indemnités d'ancienneté	160 513	116 292
	3 528 194	3 055 718
Moins: tranche à court terme	514 533	462 171
	3 013 661 $	2 593 547 $

La société offre des indemnités de cessation d'emploi à la plupart de ses employés. Ces régimes d'indemnisation ne sont pas financés à l'avance et ne comportent donc pas d'éléments d'actif, ce qui entraîne un déficit budgétaire égal à l'engagement contracté au titre des indemnités constituées. L'engagement projeté au 31 mars 2002 s'établit à 3 622 789 $ (3 190 901 $ en 2001). Le passif relatif à ces indemnités reconnu dans le bilan s'établissait, au 31 mars 2002, à 2 853 148 $ (2 477 255 $ en 2001). La dépense pour l'exercice visé est de 562 947 $ (522 463 $ en 2001). La société a versé, au cours du même exercice, des indemnités totalisant 187 054 $ (87 115 $ en 2001).

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi à verser par la société sont les suivantes : taux d'actualisation des indemnités prévues de 6 % (6 % en 2001); taux moyen des augmentations de salaire de 2,66 % (2,90 % en 2001); taux d'inflation de 2,16 % (2,4 % en 2001); taux d'augmentation moyen des services complémentaires de santé de 4,16 % (4,4 % en 2001); taux de mortalité tiré de la table GAM 1994 (GAM 1983 en 2001); âge de la retraite moyen de 59 ans (59 ans en 2001).

Pension

Au cours de l'exercice, le Régime de pensions de retraite de la fonction publique (RPRFP) a exigé de la société des cotisations à des taux divers, se situant en moyenne à 2,23 fois (2,14 fois en 2001) les cotisations des employés. Les cotisations de la société au RPRFP au cours de l'exercice visé ont été de 1 318 402 $ (1 204 482 $ en 2001).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la société. Du point de vue de la propriété, la société s'apparente à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle conclut des transactions avec ces entités dans le cours normal des affaires. Les revenus de la société proviennent des services fournis au ministère de la Défense nationale.

6. REMBOURSEMENT

La politique de gestion financière de la société est de maintenir des liquidités suffisantes pour les activités et les différents engagements précis. Tout excédent de trésorerie provenant des activités d'exercices antérieurs qui, de l'avis de la direction, dépasse les besoins opérationnels futurs est remis au ministère de la Défense nationale. Aucun excédent n'a été remis au ministère de la Défense nationale au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002.

7. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars

2003	469,631 $
2004	408,691
2005	264,541
	1,142,863 $

8. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

9. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (150 000 $ en 2001) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 6 762 000 $ (7 710 000 $ en 2001). La direction et le conseil juridique sont d'avis que la position de la société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au Protocole d'entente signé au cours de l'exercice visé, le ministère de la Défense nationale prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future. Compte tenu de cette annexe, la Société ne considère plus nécessaire de faire figurer dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit. Par conséquent, au cours de l'exercice visé, la société a réaffecté à titre de revenu un passif éventuel de 265 000 $ qui figurait au bilan, en réduisant d'autant ses frais d'exploitation et d'administration.

10. DONNÉES COMPARATIVES

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour se conformer au modèle de présentation adopté au cours de l'exercice visé.